جودة حياة العمل والمسار الوظيفي

اعداد

محمد عاطف الجمال

ماجستير صحة نفسية

٢٠١٩

في هذا الكتاب......

تناول الفصل الأول: مفهوم جودة حياة العمل من منظور العلوم السلوكية، وتم إلقاء الضوء على أبعاد جودة حياة العمل، ومدى اختلافات وجهات نظر الباحثين في هذا الصدد، والتي تتمثل في (فرص الترقي والتقدم الوظيفي – أسلوب الاشراف – الأجور والمكافآت – الرضا الوظيفي – الاتصال والتواصل التنظيمي)، والتي اعتمدت عليها بعض الدراسات السابقة واعتمد الباحث على خمس أبعاد، ثم تناول المبحث الثالث أهداف جودة حياة العمل التي تؤدى إلى تحقيق العديد من الأهداف الفردية والتنظيمية والمهنية والاجتماعية، ثم أهمية ومراحل وطرق قياس جودة حياة العمل.

يحتوي الفصل الثاني: مفهوم تنمية المسار الوظيفي ، حيث يمكن تعريف تنمية المسار الوظيفي بأنه: مجموعة من الأنشطة الأساسية والرئيسة في إدارة الموارد البشرية التي تساعد الفرد مستقبلياً على تخطيط مساره الوظيفي وتحقيق أهدافه عن طريق الفرص الوظيفية المتاحة في المنظمة، والتي تتناسب مع قدرات الفرد ومهاراته وطموحاته، ثم أبعاد تنمية المسار الوظيفي وأنواعه، وأهمية تنمية المسار الوظيفي باعتباره عاملاً أساسياً في نجاح المسار الوظيفي لكل فرد، ولتحقيق أهداف كلاً من الفرد والمنظمة ، ثم إلقاء الضوء على أساليب تنمية المسار الوظيفي التي تعتمد بشكل كبير على برامج التدريب والتعليم، ومداخل تنمية المسار الوظيفي، التي تعتمد فيها على مدخلين رئيسين (المدخل الفردي، المدخل التنظيمي).وأخيراً تناول المبحث الثاني خطوات تخطيط المسار الوظيفي –وإدارة المسار الوظيفي، والعلاقة بينهم.

يشمل الفصل الثالث فبدأ بالدراسات التي تناولت العلاقة بين تنمية المسار الوظيفي وجودة حياة العمل ثم الدراسات التي تناولت العلاقة بين تنمية المسار الوظيفي (تخطيط المسار الوظيفي –إدارة المسار الوظيفي) وأبعاد جودة حياة العمل، يليها الدراسات التي تناولت اختلافات في إدراك العاملين الإداريين

اهتمت العديد من البحوث والدراسات في العقود الأخيرة بتنمية المسار الوظيفي، الذى يعود بالنفع على الفرد والمنظمة في مجال الموارد البشرية واستخداماتها لتقديم فرص تعليمية ومهنية، ولقد أصبحت منظمات البيئة المصرية في موقع يُمكنها من تشخيص الطاقات والمهارات والقدرات لدى أفرادها، مما يساعد في تخطيط أفضل للمستقبل الوظيفي لكل من الفرد والمنظمة، وتتولى إدارة المسار الوظيفي عمليات التوجيه والإرشاد والتدريب والإعداد الهادف إلى تشكيل اتجاهات الفرد وأفكاره وسلوكه، بما يخدم أهدافها، حيث يسعى الفرد لتحقيق أهدافه من خلال المسار الوظيفي

كما اهتمت العديد من البحوث والدراسات بجودة حياة العمل لما لها من أهمية كبيرة، نظراً لان حصيلتها سواء بالإيجاب أو السلب لها انعكاس كبير علي أداء العاملين الإداريين في هذه الجامعات التي تعمل في ظل منظومة كبيرة، وما لها من أثر إيجابي على أداء منظمات التعليم العالي في أي مجتمع، ومما لا شك فيه أن الحفاظ علي أداء تلك الجامعات والعاملين فيها هو بمثابة هدف استراتيجي لأي دولة مهما كان مستوى تقدمها

وتعتبر كل من (فرص الترقي والتقدم الوظيفي، أسلوب الإشراف، الأجور والمكافآت، والرضا الوظيفي، الاتصال والتواصل التنظيمي) من أكثر الأبعاد التي شكلت تصورات العاملين الإداريين عن جودة حياة العمل وإدراكهم بالرضا العام عن الحياة الوظيفية.

وركزت معظم المنظمات على عمليات تصميم المسارات الوظيفية وتحديد أبعادها الهيكلية، واهتمت منظمات أخرى بأدوات وطرق تقديم برامج لتلك المسارات وإشباع حاجات العاملين، لأنها تشكل الأساس لتقديم الفرص الوظيفية، والحصول على رضا العاملين وولائهم للمنظمة، ومن ثم يصبح تحليل ظروف بيئة العمل ودراسة العوامل الواجب التأكد منها أمراً جوهرياً لتوفير جودة حياة العمل. لذلك فأن تنمية المسار الوظيفي لها دورُ مهُم في شعور العاملين بجودة حياة العمل في أي منظمة

الفهرس

الفصل الأول
جودة حياة العمل
Quality of Work Life (QWL)

- تمهيد
- أولاً: مفهوم جودة حياة العمل
- ثانياً: أهداف جودة حياة العمل
- ثالثـاً: أهمية جودة حياة العمل
- رابعـاً: أبعاد جودة حياة العمل
- خامساً: نماذج عن جودة حياةالعمل
- سادسا: مراحل جودة حياة العمل
- سابعاً: طرق قياس جودة حياة العمل

الفصل الأول: جودة حياة العمل

أصبحت المنظمات الحديثة تركز على العلاقة بين الفرد والمنظمة، وتعطى أهمية كبيرة لجهد الفرد في العمل والاعتراف بهذه الجهود من خلال تمكين الموظف في المشاركة الإيجابية في صنع القرار. ويعتبر التعليم العالي واحد من أكثر الوسائل فعالية في إحداث تغيير حياة الفرد، ليس فقط في تقديم دخل أفضل بل ووضع اجتماعى أفضل، ويتحقق ذلك من خلال اكتساب المهارات والقدرات والمعارف، ودور المدرسين في التوجيهات التي تشجع هذا التغيير، وتحويل هذا الدور إلى نظرية ونتيجة يستفيد بها المجتمع والفرد. لذلك تقوم بعض الجامعات بتبني الأفكار والابتكارات التي تعتمد على التكنولوجيا.

مما ينتج عنه تغيير جزري في سلوك الفرد، وتحسين الأطر التنظيمية من أجل الوصول إلى دراسة ديناميكة التغيير، وهذا هو ما تسعى أليه جودة حياة العمل في قدرتها على إدارة السلوك الديناميكى القابل للتغيير من وجهات نظر متعددة بالنسبة للفرد، لذلك جودة حياة العمل شيء مهم وحقيقي للعاملين، لأنها توفر لهم الارتياح النفسي والمادي، وتجعل العامل أكثر انتماءً للمنظمة، وتهدف إلى أن يكون العمل أكثر جاذبية وفائدة، وتزيد من المشاركة الفعالة التي تزيد من فعالية المنظمة، والحد من السلوك السلبي أو العدواني، والرضا النفسي، والوظيفي، وزيادة الثقة، وتحسين العلاقات بين العاملين ومشرفيهم، بالإضافة إلى تقليل التوتر والقلق الناتج عن ضغوط العمل، والحد من الصراع بين العامل والإدارة وتحسين الإنتاجية وتعزيز موقف المنظمة التنافسي،(Arif and Ilyas,2013,p.283).

لذلك فإن انخفاض جودة حياة العمل في المنظمات يؤدى إلى انخفاض النمو الاقتصادي والتقدم الوظيفي، وبطبيعة الحال هناك مخاوف متزايدة بشأن انخفاض جودة حياة العمل مما يؤثر ذلك على الحياة العملية والحياة الاسرية والتخطيط، فهناك بعض الأفراد يريدون تقييم ادائهم في العمل وتلقى اقتراحاتهم البناءة بشأن تخصصاتهم في العمل، على أن تنفذ هذه الاقتراحات بشكل جيد في عملهم، كما ترغب في المشاركة الدائمة نحو النمو والتنمية والشعور بالأمن والأمان الوظيفي في المنظمة (Zulkarnain et al.,2010,pp.24-2٥).

وقد توالت تعريفات كثيرة لجودة حياة العمل في الدراسات السابقة لكنها لم تصل إلى تعريف مطلق لها فهو مفهوم نسبى لا يمكن أن يعرف تعريف محدد (Gayathiri et al.,2013,p.2). وكثير من التعريفات والمفاهيم قد تبدو قاصره على البيئة المباشرة للعمل، اما الوجه الآخر لها فهي الحياة الشخصية للفرد، ولأن الفرد له العديد من المشاعر والإهتمامات الشخصية والتي ما لم يتم مراعاتها، فإنها بالقطع سوف تلقى بظلالها السيئ على أداء الأفراد وروحهم المعنوية والتزامهم التنظيمي، ومن ثم على كفاءة وفعالية وأداء المنظمات التي يعملون بها (رفاعى،٢٠١٣،ص١٠٢).

أولاً: مفاهيم جودة حياة العمل:Qualaty of Work Life (QWL)

تعددت مفاهيم جودة حياة العمل، وذلك لاختلاف مداخل ووجهات نظر الباحثين من خلال المواقف المدروسة، فلا يوجد تعريف عام وشامل لهذا المفهوم حيث أنه مفهوم له معانى وصور متعددة، ومن الصعب وضع تعريف واحد يجمع تلك المعاني معاً (ديوب ،٢٠١٤، ص٢٠٨). ويمكن توضيح ذلك كما يلي:

مفهوم جودة حياة العمل:

عرف (Ahmad,2013,p.73) أن جودة حياة العمل هي مجموعة من الشروط التنظيمية الموضوعة والممارسات، التي تمكن العاملين في المنظمة على إدراك الأمن والرضا ووجود فرص أفضل للنمو والتنمية البشرية، فهي مصدر جذب واهتمام المنظمات الحديثة .

وعرف (Rose et al.,2006, p.215) جودة حياة العمل بأنها: مجموعة من المبادئ والقيم المشتركة التي ترى أن المورد البشرى هو الأكثر أهمية في المنظمة ككل، وجدير بالثقة وقادر على تحمل المسؤولية، وله قيمة ويجب أن يعامل باحترام وكرامة، فهي بناء شامل يتضمن وظيفة الفرد التي تتكافأ مع إمكانياته ومهاراته وخبراته في العمل.

كما عرف (Kulkarni,2013,p.14) جودة حياة العمل بأنها: برنامج شامل يعمل على تحسين الحياة الوظيفية للفرد، وهى وسيلة للتفكير والعمل والتنظيم، وتخلق شعوراً من الالتزام والرضا الوظيفي، مما يؤثر على الإنتاجية والفعالية التنظيمية، وتتعلق جودة حياة العمل بظروف العمل وبيئة العمل التي تدعم وتعزز الرضا عن العمل عن طريق الأجور والمكافآت، الأمن الوظيفي، وفرص الترقي والتقدم الوظيفي.

وأضاف (ماضى، ٢٠١٤) أن جودة حياة العمل هيٍ مجموعة من الأنظمة والبرامج المرتبطة بتحسين وتطوير مختلف الجوانب الخاصة برأس المال البشرى للمنظمة، والتي من شأنها أن تؤثر على حياة العمل للأفراد وبيئتهم الاجتماعية والثقافية والصحية، والذي بدوره ينعكس إيجابياً على المنظمة والفرد.

وعلى نفس السياق أضاف (ديوب ،٢٠١٤، ص٢٠٨) أن جودة حياة العمل عملية واعية مخططة وطويلة الأجل، هادفة إلى التغيير تمثل الجهاز المسؤول عن تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين، وإحداث التوازن بين الحياة الوظيفية والأسرية للعاملين، يقوم هذا التوازن على العدالة الاجتماعية والحفاظ على كرامة العاملين بما يتفق مع الاستراتيجية العليا في المنظمة، من خلال ظروف عمل مناسبة وأمنة، من أجل رفع مستوى العاملين وتوفير بيئة تنظيمية ملائمة من أجل نقل المنظمة إلى وضع مستقبلي متطور، يسمح لها بالمزيد من النجاح والمنافسة.

وبالنظر إلى هذا التعريف يمكن أن نلاحظ عدة جوانب أساسية لجودة حياة العمل على النحو التالي:

١- أن جودة حياة العمل هي عبارة عن مجموعة من الأنشطة والعمليات المتكاملة تشترك في تنفيذها جميع الأدوات داخل المنظمة، وهي مسؤولية مشتركة بين كل من الإدارة والموظفين.

٢- أن جودة حياة العمل هي عمليات مستمرة وتعتبر جزء من ثقافة المنظمة وأخلاقيات العمل بين أفرادها، ويؤدي تحقيق جودة حياة العمل الي العديد من النتائج الإيجابية للفرد والمنظمة.

التعريف الإجرائى: جودة حياة العمل هي استجابة المنظمة لأفضل الأساليب التي تساعد على تحسين بيئة العمل وتخفيض التوتر وضغوط العمل، وتمثل الاحتياجات البشرية التي تحقق التنمية الشاملة سواء تنظيمياً أو اجتماعياً أو صحياً أو اقتصادياً، بهدف رفع مستوى الفرد مادياً ومعنوياً مما ينعكس إيجابياً على الفرد والمنظمة.

ثانياً: أهداف جودة حياة العمل

تؤدي جودة حياة العمل الي تحقيق العديد من الأهداف الفردية والتنظيمية والمهنية والاجتماعية (Kulkarni,2013,p.138)، وذلك كما يلي:

١. **الأهداف الفردية:** تؤدي جودة حياة العمل الي تحقيق أهداف الفرد الشخصية مثل إشباع حاجاته ورغباته وزيادة مستوى رضاه الوظيفي.
٢. **الأهداف التنظيمية:** حيث تساعد المنظمة في تحقيق أهدافها من خلال فعالية الفرد، وتتمثل في:
- إعداد الفرد للتدريب لمواكبة التغيرات السريعة في العمل والمنظمة لمواجهة الحاضر والمستقبل.
- نقل المعرفة والمهارات للموظفين ذوى الخبرة الذين يحتاجون إلى أداء أفضل للوظيفة.
- إعداد الفرد للقيام بممهم اعلى في المستوى الوظيفي.
- مساعدة الفرد على العمل بصورة أكثر فعالية في أماكن عملهم عن طريق المفاهيم والمعلومات والتقنيات وتطوير المهارات الحديثة التي يحتاجونها في مجال عملهم.
- بناء خط ثان من العاملين الأكفاء في المنظمة وإعدادهم لشَغل مناصب أعلى وأكثر مسؤولية، لضمان العمل المرن والفعال في الإدارات.
- التأكد من الناتج الاقتصادي من خلال الجودة المطلوبة.

٣. **الأهداف المهنية:** التي تحافظ على مستوى مناسب لاحتياجات المنظمة.
٤. **الأهداف الاجتماعية:** فهي مسؤولية أخلاقية واجتماعية تضمنها المنظمة لمواجهة الاحتياجات والتحديات السريعة المتلاحقة.

ويضيف (المغربي، ٢٠٠٤، ص٦) عدة أهداف لجودة حياة العمل:

- تحقيق الأهداف والمصالح المتعلقة بالمنظمة والعاملين وأصحاب المصالح المرتبطة بالمنظمة.
- تنمية قدرة المنظمة على توظيف أشخاص أكفاء فقط، وتعظيم قدرة المنظمة التنافسية.
- توفير قوة عمل أكثر مرونة، وولاء ودافعية.
- توفير ظروف عمل محسنة ومطورة من وجهة نظر العاملين.
- تساعد في تعظيم الفعالية التنظيمية من وجهة نظر أصحاب المنظمة.
- كما تؤدي جودة حياة العمل الي خلق بيئة عمل جيدة، حيث يعمل الموظفون معاً بالتعاون مع بعضهم البعض مما يسهم في تحقيق الأهداف المرجوة للمنظمة (Ahmad,2013, pp.77).

ثالثاً: أهمية جودة حياة العمل:

ترجع أهمية جودة حياة العمل إلى ما يلي:(الطبال، ٢٠٠٤، ص٥٧-٥٨)

١- تعتبر جودة حياة العمل أسلوباً وأداة من أدوات التطوير التنظيمي وتعتبر جزءاً من عملية التطوير التنظيمي، ويمكن القول بأن التطوير التنظيمي.

٢- يطلق على جودة حياة العمل مفهوم "إنسانية بيئة العمل" لأنها مفهوم شامل لجميع المشكلات الإنسانية وتهتم بالجوانب الإنسانية في بيئة العمل.

٣- تعتبر جودة حياة العمل توجه من التوجهات التنظيمية والإدارية الحديثة نحو الاهتمام بالعاملين، وتحفيزهم ورفع روحهم المعنوية، وزيادة رضاهم عن العمل والمنظمة، لضمان التزامهم والبقاء في المنظمة طوال حياتهم الوظيفية، وذلك فهي تعتبر إحدى وسائل تحقيق الرضا الوظيفي عن العمل.

٤- تعتبر جودة حياة العمل فلسفة الإدارة بوجه عام وإدرة الموارد البشرية بوجه خاص، وتعتبر هدف من أهداف إدارة الموارد البشرية، ومن أهم محددات كفاءة أداة الأعمال في المنظمات.

٥- تساعد على انخفاض مقاومة العاملين للتغيير والمشاركة في إحداثة تجعله أكثر قبولاً حيث تزيد رغبة الفرد في الإلتزام بتنفيذ ما اشترك في وضعه، وتخلق نوعاً من الإلتزام الشخصي تجاه العمل على ضرورة تطبيق هذا التغيير بنجاح، ولذلك فإن مشاركة العاملين في التغيير التنظيمي تؤثر في مستوي إنتاجيتهم.

٦- تعمل جودة حياة العمل على تحقيق الديمقراطية في المنظمة وبيئة العمل عن طريق مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وحل المشاكل المتعلقة بعملهم، وفي المكاسب والأرباح والتعاون والتنسيق بين الإدارة والعاملين والثقة المتبادلة بينهم، وفي المشاركة من جانب العاملين التي لها من أهمية كبيرة في تحسين ظروف وبيئة العمل، وخلق مناخ عمل مناسب مع إتاحة المنافسة الشريفة والعادلة بين العاملين بالمنظمة.

٧- تحقق فوائد ومزايا عديدة تتمثل في تحسين بيئة ومناخ العمل وتقليل التوتر والضغوط والصراعات التنظيمية وفاعلية الإدارة، والتزامها بتحقيق أهداف المنظمة والأهداف الشخصية للعاملين، وتحسين عملية اتخاذ القرارات والإنتاجية، مما يؤدي إلى تحقيق الكفاءة والفاعلية التنظيمية.

تحقق مستويات عالية من الرضا الوظيفي والإلتزام التنظيمي، وخفض معدلات الدوران والغياب، والاضرابات وتوقف العمل، ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب، وتحقيق حياة أفضل من خلال زيادة مرونة وتكيف العاملين نتيجة لزيادة شعورهم بالمشاركة والمسئولية تجاه المنظمة.

رابعاً: أبعاد جودة حياة العمل:

جودة حياة العمل لها دور كبير في إشباع احتياجات العاملين الإداريين، وأن ارتفاع جودة حياة العمل يؤدى إلى تحسين المهارات، وتحسن العلاقات الشخصية، وتحفيز العاملين الذين يسعون جاهدين من أجل تنمية المسار الوظيفي، أدى ذلك إلى زيادة الحماس في بيئة العمل **(**Tinuke,2013**)**.

ويمكن توضيح ذلك كما يلي:

١- فرص الترقي والتقدم الوظيفي: Opportunities for promotion and career advancement

فرص الترقي والتقدم الوظيفي يتطلب مجموعة من الإبداع والمهارات، وخلق ثقافة تقوم على الثقة وإضفاء الطابع التنظيمي على نمط العمل التي توفرها المنظمة من خلال التدريب والتنمية، أوالتعليم الذاتي، وتحسين مستوى الأداء عن طريق التفويض لفرد أكثر مهارة وكفاءة وقدرة على المسؤولية، والتحسين المستمر وتجنب التدرج الوظيفي الأفقي أو التخصص في عمل طوال مدة الخدمة، لذلك يجب على المنظمة تصميم الوظائف من أجل تمهيد الطريق لنمو القدرات المحتملة واستغلال المهارات الجديدة.

وأيضاً التشجيع والتحسين المستمر للمسارات الوظيفية من خلال التعليم والتدريب ودعم المنظمة للإجراءات المرنة وإتاحة الفرص الوظيفية للفرد للترقي بنفسه والتقدم في عمله للوصول إلى الأهداف المرجوة له وتحقيق اقصى إنتاجية للمنظمة، وخلق الوحدة والثقة بين الموظفين وفريق العمل وعدم التمييز فيما بينهم، ودعم المنظمة أيضاً نحو الشعور بالالتزام التنظيمي، والمشاركة في حرية الرأي والتعبير عن المشاعر والأفكار، وتطبيق قوانين العمل واللوائح التنظيمية والمبادئ التوجيهية داخل المنظمة، والمساواة والعدل بين الموظفين، وتنفيذ الإجراءات القانونية، لمعالجة الشكاوى والاقتراحات، وتوفير الطرق الملائمة لحرية التعبير في حدود الأنظمة المتبعة دون خوف أو قيد، والتزام المديرين بالقانون، وإقامة الجلسات التدريبية

على أهمية القوانين والسياسات المتبعة بالمنظمة (Shekari et al.,2014 p.26٥) كما يجب على المنظمات أن تضع برنامج تنمية المسار الوظيفي الفعال والذى يسمح للموظفين باستكشاف الفرص الوظيفية المتاحة لهم والتي تتناسب مع قدراتهم الخاصة مما يؤدى ذلك إلى مستوى عالي من الرضا الشخصي(Chen et al,2006 p.319). وقد يجب أن تتماشي المنظمة مع التغيرات التكنولوجية السريعة والمختلفة التي تؤثر على سلوك العاملين وشعورهم بالتوتر والقلق وعدم الاستقرار في العمل نتيجة لضغوط العمل، وانخفاض مستوى الدخل قد يؤدى إلى انخفاض مستوى جودة حياة العمل (Zulkarnain et al,2010, p.24).

يرى (الفضل،٢٠٠٧،ص٧٩) أن أهم المجالات الأساسية التي تظهر فرص الترقي والتقدم الوظيفي تتمثل في **حق التنظيم**: إذ يحق للعاملون إنشاء فريق عمل للتنظيم المهني، فهو حق أساسي للعاملين في المنظمة، تكون وظيفتهم الأساسية حماية حقوقهم أمام المسئولين، **وحق تقديم الشكوى**: يحق لكل عامل تقديم الشكوى ضد مديره وذلك في حالة التضرر، ويمنع المدير على أثر ذلك المس بحقوقه، أو المس بتعويضات الفصل، **وحق الإضراب**: وهو من الحقوق الأساسية للعاملين، فهو سلاحهم في نضالهم ومحاولاتهم تحسين ظروف عملهم، وهذا البعد يمثل الفرصة الكبرى لظهور مهارات وقدرات الفرد، فضلا عن الارتقاء بمستويات أعلى بالتنظيم داخل المنظمة من خلال تحفيز العاملين وتشجيعهم لإظهار مهاراتهم وقدراتهم فيها.

٢- أسلوب الإشراف: Supervision style

أسلوب الإشراف يتمثل في دور المشرف الذى يساعد في رفع الروح المعنوية للموظف وإعطاءه دافع للتفاني في العمل بشكل أكثر كفاءة وقدرة على تحقيق التوازن بين الأداء والأدوار المتعددة في العمل، مما يؤدى ذلك إلى الحد من الصراع ويعطى صورة إيجابية عن المنظمة ويقلل من التوتر النفسي والضغوط النفسية والقلق لدى الفرد من خلال إظهار المنظمة لفهم وتطبيق إستراتيجية الحفاظ على موظفيها، ويعتبر أسلوب الإشراف عنصراً أساسياً في جودة حياة العمل (Islam,2012).

كما أن الإشراف عملية مشتركة بين المشرف ومرؤوسية، هذه العملية قائمة على التعاون والتفاهم والتوجيه والإرشاد من قبل المشرف، لذلك الإشراف هو علاقة أمنة وسرية بين المشرف ومرؤوسيه، فالمدير يقوم بتوفير الفرص للفرد لأنه حلقة الوصل بين الفرد والإدارة، ولدية القدرة على معرفة مستوى قدرات ومهارات مرؤسيه، فالمشرف يقوم بدور التدعيم والتوجيه، والفرد يقوم بدوره نحو المنظمة التي تلبى بدورها احتياجات الفرد وطموحاته.

ويرى (Hughes,2010,pp.61-62) أن الإشراف يهدف إلى الآتي:

- تنمية العامل وفاعليته.
- توفير تدريب مناسب وملائم للعامل.
- تنمية القدرات والمهارات للعاملين الذين يتحملون مسؤولية العمل وحل المشاكل.

- تنمية العامل وتطويره كشخص محترف.

يرتكز دور المشرف في الماضي على المشاركة كمبدأ أساسى، من خلال تشكيل فرص العمل, وأصبح ذلك مطلباً أساسياً لنجاح المنظمات وقدرتها على تحقيق النتائج والأهداف المرجوة، كما أصبحت التغيرات السريعة المعاصرة والدولية تتطلب تغيراً في فلسفة الإدارة يرتكز على (المشاركة كمبدأ أساسي، ديمقراطية الإدارة، التنمية هى هدف الإدارة وليس الرقابة).

لذلك الإدارة لا تستطيع أن تعمل وتحقق الأهداف المرجوة بمعزل عن الأفراد كما كان متبعاً في الماضى، فنحن نعيش الان عالماً متغيراً حتى أصبح التغيير هو السمة الأساسية والوحيدة المستقرة في عالمنا المعاصر، برغم ما تمثله التغيرات المعاصرة من صعوبات. كما يرى الباحث أن المدير لديه القدرة على معرفة مستوى قدرات الفرد ومهاراته فالمدير هو الذى يتمكن من إظهار تلك المهارات مثل: مهارة حل المشاكل، مهارة التعامل مع المواقف الصعبة، مهارة التحليل، مهارة الاتصال (التحدث، الاتصال ، الإقناع)، مهارة إتخاذ القرار (أسعد، ٢٠١٠، ص٩٨).

٣- الأجور والمكافآت: Wages and Rewards

تعتبر الأجور والمكافآت عنصر يتطلب العدالة في التوزيع، من خلال تصميم وتنفيذ نظام المرتبات العادلة والمناسبة عن طريق تحليل الوظائف وتطبيق النظريات الدافعية، مثل المساواة والتوافق بين الأجور والمكافآت ومعايير الحياة الاجتماعية المشتركة، والأجر المناسب مقابل العمل، ودفع الرواتب في مواعيدها، والإشراف المناسب على الرواتب والمكافآت من قبل القيادات في المنظمة، مع النظر إلى ظروف العمل والخصائص المهنية والواجبات التنظيمية للموظفين،

يرى (Shekari et al.,2014, p.264) أن استراتيجية نظم الأجور تساعد على تقدير التكاليف المحتملة مستقبلا للوظائف، من حيث الحوافز والمكافآت، والتدريب، لكى تضمن المنظمة للفرد حياة وظيفية أمنة، وتسعى المنظمات في وضع برنامج لتنمية المسار الوظيفي الذى يعمل على الحد من التكاليف المباشرة الواضحة والتي تحتسب خلال ارتفاع مستويات التداول، كما يساعد في تجنب تدهور قدرات الفرد في المنظمة.

كما يرى (Chen et al.,2006, p.319) أن الأجور والمكافآت تعمل على زيادة دافعية الفرد للعمل وتحسين أداءه، كما تساعد الفرد على شعوره بالأمان الوظيفي والاستقرار في المنظمة والالتزام بها وسعيه نحو تنمية وتطوير مساره الوظيفي. وعلى نفس السياق يرى (الهيتي،٢٠٠٤،ص٤٣) أن الأجور والمكافآت عاملا رئيسياً في المنظمة تمكن الموظفين من البقاء في عملهم والمساهمة بشكل إيجابي في تحقيق أهداف المنظمة، ومن العوامل المهمة في بناء العمالة والتزامهم بالعمل والحد من معدلات الدوران والغياب والشكاوى.

ويضيف (Tinuke.,2013,p.100) أن الأجور والحوافز والمشاركة في الارباح والمكافأت كلها دوافع محفزة على الأداء الناجح في العمل، فالدافع أمر حيوي وضروري في أداء الأعمال. كما أضاف (Ahmad,2013,p.76).ان الشفافية والمرونة في ممارسة السياسات واللوائح والنظم والقوانين في مكان العمل قد يؤدى إلى القوة والثبات.

٤- الرضا الوظيفي: Job Satisfaction

يعتبر الرضا الوظيفي من مجالات دراسات السلوك التنظيمي وممارسات إدارة الموارد البشرية، وهناك أهمية متزايدة نحومعرفة أهمية مفهوم الرضا الوظيفي، وأن الرضا الوظيفي ينتج عنه انخفاض معدلات الدوران في العمل، ويشعر الموظفين بالولاء والانتماء لعملهم وللمنظمة (Chinomona and Dhurup,2012,p366).

كما يُعد الرضا الوظيفي واحد من المتغيرات الأساسية التي تعتبر مؤشراً مهماً في جودة حياة العمل، ويزداد شعور الأفراد بالرضا عند تلبية احتياجاتهم من خلال تجاربهم وخبراتهم بالمنظمة التي ينتمون لها، والمنظمة تقوم بالاحتفاظ بالمورد البشرى الأكثر خبرة ودراية ويكون الفرد أكثر تعلقاً بالمنظمة وأكثر رضاً ببيئة العمل التي تقدم له الشعور بالالتزام من أجل تحقيق الهدف المشترك نحو تحسين الإنتاجية (Tinuke,2013,p.98).

وأشار (Swamy and Rashmi,2015) أن الرضا الوظيفي ينتج عن تصميم الوظائف بطريقة صحيحة، وضع الرجل المناسب في المكان المناسب حتى يرضى الفرد عن وظيفته، فالرضا الوظيفي عنصر سلوكى أكثر منه إدارى فهو يعتمد على الحكم الذاتى وتنوع المهارات والقدرات، لمعرفة هوية الفرد ومدى أهمية العمل بالنسبة له، وبالتإلى عدم مواجهة العاملين بالسياسات الشخصية غريبة الأطوار والبقاء والوقوع تحت رحمة أصحاب العمل.

ويعرف (Hutpea et al.,2016) أن الرضا الوظيفي عبارة عن موقف عاطفي يحب فيه الفرد وظيفته وينعكس ذلك على اداءه الوظيفي مما يؤدى إلى رفع الروح المعنوية عنده كما يؤدى إلى الانضباط والالتزام في العمل والترقي إلى مناصب عليا سواء داخل أو خارج المنظمة مما يؤدى ذلك إلى الرضا الوظيفي، ويلعب الرضا الوظيفي دوراً مهماً في الأداء العالي للمنظمات، مما يؤدى إلى خدمة عالية الجودة. وفي نفس السياق عرف (العنقرى، ٢٠١٠،ص ٢٣٩) الرضا الوظيفي بأنه مجموعة العوامل النفسية والاجتماعية والمهنية والمادية التي يترتب عليها تحقق الإشباع للفرد وتجعله راضياً عن مهنته.

٥- الاتصال والتواصل التنظيمي: Organizational communication

تشير عملية الاتصال والتواصل التنظيمي الي تدفق وحفظ ونشر المعلومات والعوامل عبر القنوات الموجودة بالمنظمة، بهدف التعاون بين الأفراد وبناء وتشغيل الهيكل التنظيمي الجماعي من خلال الإدارة لربط كل أعضاء التنظيم ببعض، من خلال الاجتماعات وتبادل

المعلومات والمشاركة في الأفكار والحقائق في إطار القواعد التي تحكم المنظمة من خلال المسارات التي يحددها الهيكل التنظيمي (Markaki et al.,2013,pp.319-32).

وقد اهتمت المعلومات والاتصالات بنجاح البرامج الإدارية، والتي تقاس بها جودة حياة العمل على مدى التواصل التكنولوجى لهذه المعلومات، والتي تؤثر بالفعل على دور الاتصال والتواصل التنظيمي في أى منظمة، ولا يتوقف نجاح أي منظمة على كفاءة أفرادها وانما أيضاً على التعاون القائم بينهم وتحقيق العمل الجماعي، وتقوم بهذا الدور عملية الاتصال والتواصل التي تعمل على بناء وتشغيل الهيكل التنظيمي، من خلال الإدارة حيث يشار للاتصال على أنه شبكة تربط كل أعضاء التنظيم ببعض(حساين، دفرور،٢٠١٣،ص١٩).

يمثل الاتصال والتواصل احد أهم الطرق المستخدمة لارتفاع مستوى جودة حياة العمل، ويجب أن نضع في الاعتبار أن فتح عملية الاتصال عبر القنوات تحس الموظفين على المشاركة الفعالة في عملية صنع القرار، وتتطلب عملية الاتصال والتواصل التنظيمي إلى عناية ودقة في إلقاء المعلومات حيث يفهمها المُستقبِل للمعلومة بهدف الإتقان، فالاتصال والتواصل التنظيمي من العوامل المؤثرة في جودة حياة العمل لأنه بمثابة الجهاز العصبي لبيئة العمل، ويعتبر نشاط إدارى واجتماعي داخل المنظمة.

كما أن الاتصال والتواصل التنظيمي له أهمية بالغة بالنسبة لتنمية المسار الوظيفي في الوقت الحاضر والمستقبل، ويعتبر من الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، لذلك فأن عملية الاتصال والتواصل التنظيمي تؤثر بشكل كبير ليس فقط على إدارة الأعمال الوظيفية بل على الوسائل والأساليب التي يتبعها الموظف في فهم دوره الوظيفي ومدى التزامه وتوقعاته المستقبلية لمساره الوظيفي(Markaki et al.,2013,pp.319-320)

وقد تحقق المنظمة أهدافها عن طريق نظام الاتصال والتواصل التنظيمي ويعتمد عليه في كافة العمليات الإدارية في المنظمة، فهو وسيلة مهمة في إدارة الأنشطة الإدارية التي تساعد على تحديد الأهداف الواجب تنفيذها ويعرف المشاكل وسبل علاجها وتقييم الأداء وانتاجية العمل بما يحقق أهداف المنظمة كما يوفر المعلومات والعوامل التي تساعد التنظيم على ما يلزم لإتخاذ قراراته في الوقت المناسب. ويعد الاتصال أداة لتفعيل التنظيم في تحقيق أهدافه، وفي الكشف عن الأخطاء والانحرافات وتوفير التوجية المناسب لإتمام الإجراءات (بورواس، ٢٠١٦، ص١٠٩).

كما يساعد الاتصال على تطوير الافكار وتعديل الاتجاهات وتوضيح التغيرات والتجديدات في المنظمة، ويعمل على المشاركة في إتخاذ القرارات الإدارية لمختلف المسميات الإدارية مما يحقق للمنظمة أهدافها بشكل متوازي، واكتشاف الانحرافات وكيفية التغلب عليها، وسد الفجوة بين التخطيط والتنفيذ وتحقيق التفاعل والتكامل بين الإدارات، كما يعمل على التماسك بين أفراد التنظيم وحل الصراعات والنزاعات، واعطاء المرؤوسين قيمة للعمل من خلال روح التعاون والتماسك، ويحقق الإنتاجية ورفع الروح المعنوية بين الرئيس ومرؤوسيه وبين الإدارات ببعضها مما يساعد على فعالية التنظيم (أسعد،٢٠١٠،ص٩٦).

خامساً: نماذج دولية لجودة حياة العمل:

يوجد العديد من نماذج جودة حياة العمل (رضوان، ٢٠١٩، ص٢٦٥-٢٦٦) ، سوف نذكر منها ما يلي:

أ- نموذج هيئة البريد الأمريكية:

تقوم هيئة البريد الأمريكية بدور بالغ الأهمية، حيث تغطي خدماتها كافة الولايات المتحدة الأمريكية، وقد واجهت الهيئة عدة تحديات فرضتها التغيرات البيئية ومنها التطوير الهائل في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ، ومن هنا أدركت إدارة الهيئة أهمية تطوير أداء العاملين بها، ومن أهم أدوات التطوير هي تطبيق جودة حياة العمل، وذلك من خلال القيام بمجموعة من الأنشطة منها:-

- تبني رؤية وأهداف واضحة ومحددة.
- إتاحة الفرصة للعاملين في المشاركة في عملية صنع القرار.
- ضرورة إقتناع والتزام القيادات باهمية تطبيق مفهوم جودة حياة العمل.
- توفير الدعم الكافي والمساندة للعاملين من قبل الإدارة.
- التدريب المستمر والملائم في ضوء تحديد الاحتياجات التدريبية على مستوى الهيئة وعلى مستوى الأنشطة والمهام وذلك على المستوى الفردي.
- توفير أنظمة عمل فعالة.
- الاعتماد على أسلوب فريق عمل.
- الاستثمار في العنصر البشري على المدى الطويل.

نموذج الشركات اليابانية:

أوضحت الدراسة التي أجراها (Chaudhuri,2008) أن النموذج الذي تتبناه الشركات اليابنية يرتكز على عنصرين هما:

١- إدراك الإدارة أن تحقيق الميزة التنافسية في الأسواق المحلية والدولية يعتمد بصفة أساسية على قدرات الأفراد العاملين بتلك الشركات. ومن هنا جاءت أهمية مدى تطبيق نظم العمل العالية الجودة والتي تعمل على تهيئة جودة حياة العمل للعاملين.

٢- إدراك الإدارة لأهمية الاستثمار في رأس المال البشري على اعتبار أنه استثمار طويل الأجل ويحقق الانتماء والولاء للشركة وهو ما يعود بالنفع على المنظمة في المدى البعيد.

سادساً: مراحل جودة حياة العمل:

يوضح الشكل رقم (٢/٥) التسلسل المنطقي لمراحل تطبيق برامج جودة حياة العمل (جاد الرب، ٢٠٠٩).



شكل (٢/٥) المراحل الرئيسية لجودة حياة العمل

سابعاً: طرق قياس جودة حياة العمل:

اهتمت عديد من الدراسات السابقة بالتطبيق على المنظمات الحكومية وغير الحكومية بقياس جودة حياة العمل، تحت أبعاد متعددة وتحديات جديدة متعلقة بالتزام الموظفين والمشاركة في تحقيق الأهداف التنظيمية، فجودة حياة العمل تساهم في تسهيل فرص الترقي والتقدم الوظيفي، ورفع درجة الرضا الوظيفي، وإيجاد بيئة عمل جيدة فهي القوة الدافعة والرئيسية لأداء العاملين وتحفيزهم لتعزيز القدرة التنافسية والتسلح بثقافة الأبداع والتطوير التكنولوجي من أجل تنمية معلوماتهم وتطوير مهارات الاتصال والتواصل التنظيمي. وفيما يلي طرق قياس جودة حياة العمل: منقولاً عن (ماضي، ٢٠١٤، ص٦٩-٧٠).

أ- **قياس جودة حياة العمل:**

اختلف بعض الدراسات عن الأخرى في معايير قياس جودة حياة العمل حسب طبيعة عمل كل منظمة تجري بها الدراسة والتي يتوقف عليه استخدام المقاييس الكمية والمقاييس الوصفية في قياس جودة حياة العمل.

أعتبرت دراسة (Islam,M.Z.&Siengthai,S) أنه يمكن قياس جودة حياة العمل من خلال عوامل هيرزبرج الصحية والمتمثلة بالمقاييس التالية: (معدلات الأداء الوظيفي –درجة الرضا الوظيفي للعاملين –سياسة الأجور –سياسة الشركة –مدى نجاح نقابات واتحادات العاملين).

بينما ترى دراسة (Garg.C.P..et al.) أنه يمكن قياس جودة حياة العمل من خلال مقاييس كمية من جانب ومقاييس وصفية من جانب أخر، وكانت هذه المقاييس على النحو التالي: (معدل دوران العمل – معدل الغياب الطويل –إنتاجية العاملين –درجة الرضا الوظيفي).

وتشير دراسة (Kalayanee Koonmee et al) إلى أنه يمكن قياس جودة حياة العمل خلال المقاييس التالية: (الإلتزام التنظيمي –الرضا الوظيفي –سيادة روح الفريق داخل المنظمة).

في حين ترى دراسة (Elise Ramstad.) أن قياس جودة حياة العمل يتم من خلال المقاييس التالية: (إنتاجية العمل –جودة السلع والخدمات المقدمة –جودة العمليات –المرونة في خدمة العملاء –سهولة وسلاسة العمليات –مدى المرونة في أساليب العمل –تطوير نمط العمليات –نظم الجودة –تطوير المهارات المتعددة).

بينما دراسة (Indira Kandasamy) وضعت في دراستها مجموعة من المقاييس لقياس جودة حياة العمل، وهي على النحو التالي: (معدلات دوران العمل –معدلات الأداء الوظيفي للعاملين –درجة الرضا الوظيفي –درجة رضا العملاء عن جودة الخدمة المقدمة لهم من خلال أداء العاملين.

بينما توصلت دراسة (جاد الرب، ٢٠٠٨) إلى هذه المعايير لقياس جودة حياة العمل كما يلي: (معدلات حوادث العمل –معدلات الشكاوي –معدلات الإضراب والتجمهر والامتناع عن العمل –معدلات الغياب والتغيب –معدلات دوران العمل –معدلات الجزاءات –معدلات نمو الأداء الاقتصادي والمالي من خلال: (معدل العائد على الاستثمار، معدل العائد على الأصول، معدل العائد على حق الملكية، معدل نمو المبيعات، معدلات الدوران).

الفصل الثاني

تنميـــــــة المســـــــار الوظيفي

Career Development

- **تمهيد**
- **أولاً: مفهوم تنمية المسار الوظيفي**
- **ثانياً: أهمية تنمية المسار الوظيفي**
- **ثالثـــاً: أبعاد تنمية المسار الوظيفي**
- **رابعــاً: أساليب وطرق تنمية المسار الوظيفي**
- **خامساً: مداخل تنمية المسار الوظيفي**
- **سادســاً: خطـوات تخطـيط المســار الـوظيفي وإدارة المســار الوظيفي**
- **سابعاً: العلاقة بـين تـخطـيط المسـار الـوظيفي وإدارة المسـار الوظيفي**

تمهيد:

أصبحت المنظمات تهتم بالمورد البشري لما له من دور فعال في ضمان واستمرارية نجاح المنظمة، باعتباره رأس مال أساسي، وقامت إدارة الموارد البشرية بوضع إستراتيجيات وخطط وبرامج للموارد البشرية، بالتعاون والمشاركة مع العاملين ضمن ما يسمى بعملية إدارة المسارات الوظيفية والتطوير الوظيفي، حيث يحدد لكل فرد المراحل والمراكز التي سيشغلها خلال فترة عمله في المنظمة بدءً من تعيينه وحتى انتهاء خدمته فيها، وتحدد كذلك الاحتياجات التدريبية المطلوب، وعمليات الإختيار والترقية اللازمة لتأهيله وانتقاله إلى الخطوة التالية (غريب، ٢٠١٤، ص٧).

ويعتبر المسار الوظيفي ذو أهمية لكل من المنظمات سواء كانت حكومية أو غير حكومية، فهو سلسلة متعاقبة من التغيرات الوظيفية التي تحدث في حياة الفرد العملية عن طريق الترقية رأسياً، أو التنقل الوظيفي أفقياً، أو هو مجموعة من المراكز التي يشغلها الفرد خلال حياته العملية عن طريق تجارب العمل المترابطة (الهيتي،٢٠٠٤، ص٣٠). كما أن المسار الوظيفى وتنميتة ليس فقط لمساعدة الأفراد على مواجهة التغيرات السريعة بل والتكيف معها، وتدعيم الفرد نحو النمو والترقي الوظيفي، لذلك تنمية المسار الوظيفي ذو أهمية بالغة ليس فقط للفرد بل للمنظمة التي تسعى إلى الترقي والنمو لتحقيق أهدافها، فكل من الفرد والمنظمة جزء من استراتيجية التغير لتحقيق المرونة في التعامل بشكل أكثر فعالية (Nadarajah,et al.,2012,p.108).

وقد تؤدي تنمية المسار الوظيفي في الجامعات إلى نجاح الهيكل الإداري، كونه هام وضرورى لإدارة الجامعات التي تعتبر هي المسؤولة عن المسار الوظيفي المستقبلي للعاملين الإداريين بالجامعة، لذلك اهتمام القيادات العليا بإدارات المسار الوظيفي للعاملين الإداريين وإتاحة الفرص لهم للتنقل إلى أماكن أخرى يؤثر ذلك إيجابياً على العاملين الإداريين، وعلى التعليم العالي بوجه عام، وبالتالي تطوير المجتمع ككل، وتحسين جودة الحياة الوظيفية (Timossi,et al,2008,p.3).

وسوف يتناول الباحث في هذا البحث بعض مصطلحات تنمية المسار الوظيفي، وأبعاده التي تتمثل في (تخطيط المسار الوظيفي- إدارة المسار الوظيفي) وأهميته، وأساليبه، ومداخله، وخطواته.

أولاً: مفاهيم تنمية المسار الوظيفي:

تنمية المسار الوظيفي هو من الموضوعات الفردية التي تمثل هوية عمل في أمريكا، لذلك تُصبح هوية الفرد هو ما يتعلمه في مدارسهم، حيث تقوم بتعليم شبابها مدى أهمية مسؤولية مسارهم الوظيفي وكيفية تنميتة مستقبلياً، وتساعد أنظمة المدارس على ذلك، وهذه الأنظمة من أهم التأثيرات على النشأة الاجتماعية، وتؤدى هذه التأثيرات إلى عملية أوسع وأشمل للتنمية

البشرية، فهى عملية مستمرة مدى الحياة الوظيفية، تمر هذه العملية بالتجارب الدائمة التي تعتمد على البحث العلمى وتركز على معالجة البيانات بطريقة مستمرة، والبحث عن البدائل الوظيفية والتعليمية وطريقة إختيار الأدوار القيادية، لذلك تنمية المسار الوظيفي هو عملية يتفهمها الفرد لتنمية ذاته من خلال التزامه بالعمل وفهمه للدور الذي يؤديه(Lent et al.,1994 p.١)

ويمكن تناول بعض المفاهيم لتنمية المسار الوظيفي كالآتي:

عرف (Zulkarnaian et al.,2010,p.25) أن تنمية المسار الوظيفي بأنها مجموعة الأنشطة اللازمة لإعداد الفرد لمناصب متعددة في المنظمة والتي سيتم القيام بها.

وأشار (عدوان،٢٠١١،ص١٥-١٦) إلى أن تنمية المسار الوظيفي هي المنهج الرسمي الذي تتخذه المنظمة لمساعدة الأفراد في الحصول على المهارات والخبرات المطلوبة لمزاولة المهنة الحالية والمستقبلية، للحفاظ على موظفيها ولتحقيق أهداف الفرد والمنظمة معاً.

كما عرف (Nadarajah et al.,2012, p.107) أن تنمية المسار الوظيفي بأنها عملية إدارة الحياة والتعليم والعمل وهى تعبير يستخدم لوصف إدارة النشاط المتعلق بالعمل طوال الحياة الوظيفية, كما أنها عملية اكتساب مستمر للمهارات، والمعارف، وأنشطة التخطيط مع إتقان العمل داخل أو خارج المنظمة، وهى النهج الرسمي لضمان أن الفرد ذوي المؤهلات والمهارات الخاصة متوفر عند الحاجة.

وأضاف (ديوب،٢٠١٣،ص١٣٢) أن تنمية المسار الوظيفي بأنها مجموعة نشاطات مشتركة بين الموظف ومنظمته من أجل إعداده لوظائف معينة وتحديد ما يحتاج إليه من مهارات وتدريبات واستشارات من أجل الوصول إلى صيغة مناسبة تحقق أهداف الفرد وأهداف منظمته في الوقت نفسة.

وعلى نفس السياق عرف (الحمصي،٢٠١٤،ص٤٩٤) تنمية المسار الوظيفي على أنها مجموعة من البرامج والأنشطة التنموية الهادفة إلى تطوير آليات العمل والوظائف المختلفة، بما يحقق الموائمة بين ما تهدف إليه المنظمات مع قدرات وإمكانيات العاملين على شغل هذه الوظائف.

وأضاف (Hutapea et al.,2016) أن تنمية المسار الوظيفي على أنها سلسلة من الترقيات أو التنقل الوظيفي من مستوى أدنى إلى مستوى أعلى في التسلسل الهرمى، أو هو النشاط الذى يساعد الفرد على تخطيط مسار مستقبله الوظيفي، وإن تنمية المسار الوظيفي من أهم الأسباب الرئيسة لضبط النفس.

التعريف الإجرائى: تنمية المسار الوظيفي هي مجموعة الأنشطة الأساسية والرئيسة في إدارة الموارد البشرية التي تساعد الفرد على تخطيط مساره الوظيفي، وتحقيق أهدافه عن طريق الفرص الوظيفية المتاحة في المنظمة، والتي تتناسب مع قدرات الفرد ومهاراته، وطموحاته.

ثانياً: أهمية تنمية المسار الوظيفي:

تعمل تنمية المسار الوظيفي علي إعادة الهيكلة التنظيمية، وبالتالي ضمان الإنتاجية والرضا الوظيفي للفرد في المستقبل، فعملية تنمية المسارات الوظيفية تدعم الفرد وتدفعه نحو النمو والترقي الوظيفي، وهي لها أهمية بالغة ليس فقط للفرد بل للمنظمة نفسها التي تسعى إلى الترقي والنمو لتحقيق أهدافها، فكل من الفرد والمنظمة جزء من استراتيجية التغير لتحقيق المرونة في التعامل بشكل أكثر فعالية، ويوفر تنمية المسار الوظيفي للعاملين مساراً واضحاً وتركيزاً على حياتهم الوظيفية مما يساعدهم على التغلب على المشاكل وتحقيق الأهداف المنشودة (Nadarajah et al.,2012,p.111)

وقد أدت تنمية المسار الوظيفي إلى تحسين الأداء الوظيفي، واكتساب الفرد مهارات عديدة، كما أدى التنقل إلى سوق العمل إلى اكتساب مهارات أكثر وخبرات ومعارف على نطاق أوسع، ويمكن للمنظمة التي تتمتع بهذه المهارات تكون أكثر فعالية في أسواقها الداخلية، ويكون الموظفين أكثر وعياً بضرورة الحفاظ على مهاراتهم التي تمكنهم من الاستمرارية في العمل، من خلال الدعم والتشجيع، وإعادة وتقييم الأهداف والأنشطة لهم، ويعتبر توفير الفرص الوظيفية في المنظمة من العوامل الرئيسة التي تؤثر على الأداء التنظيمي وتنمية المسار الوظيفي، كما يساعد توفير الفرص على الاحتفاظ بالموظفين الأكثر خبرة وكفاءة ومهارة في العمل, لذلك يجب على المنظمات الحديثة أن تدرك أن تنمية المسارات الوظيفية الإيجابية للأفراد هي وسيلة لجذب وإستبقاء أفضل موظفيها, من خلال الإستجابة لإشباع احتياجاتهم الوظيفية, وتتولى فلسفة إدارة الموارد البشرية دعم المسار الوظيفي وتنمية للموظفين .(Nadarajah et al.,2012,p.108)

كما ترجع أهمية تنمية المسار الوظيفي إلى دوره في اكتساب الفرد إلى قدرات ومهارات خاصة لإنجاز أعماله التي تساعده على سرعة الاستفادة من البرامج التدريبية من خلال ما تتيحه برامج تخطيط وتنمية المسار الوظيفي من إثراء معلومات وصقل خبرات العاملين لتمكينهم من أداء العمل بشكل أفضل يسهم في تطوير أداء العاملين وزيادة رضاهم الوظيفي عن العمل، وزيادة الشعور بالأمن الوظيفي، وفي الوقت نفسه تحسين الإنتاجية (الفاضل،٢٠١١، ص١٦).

يري (ماهر، ٢٠٠٧، ص٥٢٥) أن أهمية تنمية المسار الوظيفي تتمثل فيما يلي:

- **تحقيق أهداف العاملين والمنظمات**: حيث تسعى المنظمة إلى وضع الرجل المناسب في المكان المناسب من خلال تنمية المسار الوظيفي، مما يساعد على زيادة رضا الأفراد عن العمل، وفي الوقت نفسه زيادة الإنتاجية والربح.
- **تخفيف القيود على حركة العاملين**: حيث يجلب غياب جهود تنمية المسار الوظيفي قيوداً على حركة ترقية ونقل العاملين، مما يسبب الضرر للصالح منهم، بعكس تفعيل جهود تخطيط وتنمية المسار الوظيفي التي تساعد على إطلاق إمكانيات الأفراد وتشجعهم على الابتكار والإبداع.

- **الحد من تقادم العمالة**: يحدث التغير التقني المتسارع ضغوطاً على المنظمات ويجبرها على مواكبة العصر في ضوء التطورات الاقتصادية والتغيرات في أذواق ونوعيات المستهلكين التي تجلب نوعاً من التقادم في مهارات العاملين في بعض الوظائف، مما يسبب ضغوط نفسية على العاملين نتيجة شعورهم بانخفاض أهميتهم للوظيفة، بجانب نشأة ضغوط وصراعات العمل، وتسهم أنشطة تنمية المسار الوظيفي: كالتدريب والنقل في تنشيط مهارات العاملين وتجديدها، واكتساب مهارات جديدة تؤهلهم لمواكبة التغيرات والتطورات في البيئة الخارجية، بجانب الإبقاء على أصحاب المهارات التي يمكن الاستفادة منها في مجالات عمل أخرى.
- **خفض تكلفة العمالة**: بالرغم من إرتفاع تكلفة تخطيط المسار الوظيفي وتنمية في المنظمات الناجحة، إلا أن إنتاجية العمالة التي تحسن من تنمية مسارها الوظيفي تفوق هذه النفقات نتيجة تعيين الفرد المناسب في المكان المناسب لطموحاته وتطلعاته، مما يزيد من الإقبال على العمل، ومن ثم يتحسن الأداء.

كما يرى (وادى، ماضى، ٢٠٠٧، ص١١) أن هناك عوامل أدت إلى الإهتمام بتنمية المسارات الوظيفية وهي:

- سعى المنظمات إلى تحقيق الاستقرار والأمن الوظيفي.
- توسع مجالات التخصصات العلمية، مما أدى إلى تطور الدراسات في مجال إدارة القوى البشرية.
- إدراك أهمية الترابط بين الأهداف الفردية والتنظيمية والسعي لتحقيق التوازن بين هذه الأهداف.
- السعي إلى الاستفادة من الجهد البشرى بأفضل طريقة.

وأضاف (ديوب، ٢٠١٣، ص١٣٣) عوامل أخرى أدت الى الاهتمام بتنمية المسار الوظيفي وهي:

- مواجهة الاحتياجات الحالية والمستقبلية من الموارد البشرية ذات الكفاءة العالية.
- وضع أفضل تخطيط لكل من المنظمة والأفراد عن المسارات الوظيفية في المنظمة.
- السعي إلى تسهيل الانظمة واللوائح الداخلية لتكون أكثر مرونة.
- السعي إلى الاستقرار النفسي والتنظيمي الذى يؤدى إلى التقدم والتنمية.
- فرص تعزيز المهارات والموارد التنظيمية، وعدم الفروق الفردية.
- التخطيط السليم للمسارات الوظيفية من خلال الترقية والتنقل حتى تدفع التنمية للأمام.

ويضيف أيضاً (Zulkarnaian et al.,2010,p.25) بعض العوامل التي أدت إلى الإهتمام بتنمية المسار الوظيفي كالآتي:

- رغبة الفرد في تطوير نفسه وفقاً لقدراته الفكرية.
- الحصول على مقابل مأدى اعلى لتحسين المستوى المعيشي.

- الحصول على الحرية والعدالة والمشاركة في العمل.
- ضمان السلامة والصحة المهنية.
- التغيرات الاقتصادية والتكنولوجية التي تحكم المسارات الوظيفية.
- التوافق والتكامل والانفتاح على الخبرات وروح المبادرة.
- فرص للتنقل الوظيفي داخل المنظمة وخارجها.

كما أضاف (الهيتي، ٢٠٠٤، ص.٤٠) أهمية تنمية المسار الوظيفي تتمثل في:

- منح الفرد لفرص الترقي والتقدم الوظيفي من قبل المنظمة حتى يكتسب الفرد مهارات أكثر لفرص أكبر.
- إشباع احتياجات الفرد ومتطلباته لتحقيق التوازن بين حياته العملية والشخصية.
- مرونة برامج المسار الوظيفي وعدم التقيد والسيطرة من الإدارة العليا.

ويضيف (عدوان،٢٠١١،ص١٧) أن الهدف من تنمية المسار الوظيفي تتمثل في:

- تحقيق التوازن بين الأهداف الشخصية والأهداف التنظيمية.
- تعزيز الأداء الشخصي.
- الاستفادة من الفرص المستقبلية المتاحة.
- تحقيق التوازن بين الحياة الشخصية والحياة العملية.
- زيادة احتمالات تحقيق العامل لطموحاته في النمو الوظيفي.
- المحافظة على الخبرات والكفاءات وبقائها في المنظمة، وجذب الكفاءات من الخارج.

اشباع الحاجات العليا للأفراد وتحريك دوافعهم نحو النمو والتطور.

ثالثاً: أبعاد تنمية المسار الوظيفي:

اتفقت معظم الدراسات السابقة على بعدين لتنمية المسار الوظيفي وهما (تخطيط المسار الوظيفي- إدارة المسار الوظيفي) على سبيل المثال (Dik et al.,2008 ;Parsa et al., ٢٠١٤؛الهيتي، ٢٠٠٤؛ بكري، ٢٠٠٦؛ الفاضل، ٢٠١١؛ عبد المنعم، ٢٠١٢؛ الغامدي، ٢٠١٣؛ الحمصي، ٢٠١٤)، لذلك اعتمد الباحث على هذين البعدين.

ويمكن **شرح هذه الأبعاد كما يلى:**

أ- تخطيط المسار الوظيفي: Career Planning

تخطيط المسار الوظيفي من الموضوعات الهامة في إدارة الموارد البشرية، وقد قامت كثير من المنظمات الحديثة بإنشاء العديد من المراكز لتخطيط وتطوير المسارات الوظيفية للموظفين، وانشاء رؤى جديدة من خلال التعليم المخطط، وأدركت هذه المنظمات بأن عدم

وجود تخطيط للمسار الوظيفي في المنظمة قد يؤدى إلى عدم قدرة المنظمة على مواجهة التغيرات السريعة المتلاحقة، وبالتالي عدم قدرتها على المنافسة، مما يؤثر بالسلب على التطلعات الفردية، واختناق الفرص الوظيفية أمام الفرد، مما يؤدي إلى صعوبات مادية ومعنوية على كل من الفرد والمنظمة (Patrick and Kumar,2011, P.24).

وهناك بعض المفاهيم التي تُعرف تخطيط المسار الوظيفي كما يلى:

١- مفهوم تخطيط المسار الوظيفي:

عرف (بكري،٢٠٠٦،ص٣٩) أن تخطيط المسار الوظيفي هو ما يقوم به الفرد لتخطيط حياته الوظيفية في المستقبل، من خلال تقيمه لذاته وقدراته واهتماماته بالبحث عن الفرص الوظيفية المتاحة في المنظمة، ووضع الأهداف وتنفيذها.

وعرف (وادى وماضى،٢٠٠٧،ص١٠) أن تخطيط المسار الوظيفي هو عملية نظامية تربط بين قدرات الفرد وطموحاته من جهة، وبين فرص تحقيق هذه الطموحات من جهة أخرى.

وأشار (العنقرى،٢٠١٠،ص٢٣٤) إلى أن تخطيط المسار الوظيفي هو أحد الأساليب الإدارية الحديثة التي يمكن للمنظمة الاعتماد عليها حتى تستطيع مواكبة التغيرات في مختلف مجالات العمل، ويحتل تخطيط المسار الوظيفي أهمية خاصة للفرد والمنظمة التي يعمل بها الفرد نظراً لما له من علاقة بالمستقبل الوظيفي والاجتماعي.

كما أشار (Zulkarnaian et al.,2010,p.25) إلى أن تخطيط المسار الوظيفي هو جزء من تنمية المسار الوظيفي، ينطوي ذلك على تقييم الأداء للفرد من قبل المنظمة التي تعزز أداء الفرد وتساعده على التواصل والنجاح الوظيفي، والحد من السلوك السلبي والعدواني وتحسين جودة العاملين بها، وبالتالي تكون برامج تنمية المسار الوظيفي قادرة على تلبية احتياجات الأفراد الشخصية والعملية.

وعلى نفس السياق عرف (عدوان،٢٠١١،ص١٥) أن تخطيط المسار الوظيفي هو خط التقدم أو التطور المرن والذى يتحرك من خلاله الموظف اثناء عمله في المنظمة، بعد رسم أو تحديد المسار الوظيفي، وذلك بمساعدة المنظمة التي يعمل بها على تطوير مساره الوظيفي، بذلك يستطيع الموظف أن يتنقل من وظيفة إلى أخرى ومن منظمة إلى أخرى، لاكتساب معارف وخبرات أكثر.

ويضيف (Patrick&Kumar,2011,P.26) تعريفاً لتخطيط المسار الوظيفي حيث يعرفه بأنه: عملية مستمرة مدى الحياة الوظيفية يقوم فيها الفرد بتقييم ذاته ومهاراته الشخصية ووضع خطة مستقبلية لتحديد أهدافه، وتشمل هذه العملية اختيار الوظيفة والحصول عليها، واستغلال الفرص للنمو والترقي الوظيفي، سواء كان في تلك المنظمة أو في منظمة أخرى.

وعرف (Shujaat et al.,2013,P.2) أن تخطيط المسار الوظيفي هو عملية استكشاف مستمرة للقدرات والمهارات الوظيفية، مما ينتج عن ذلك خلق مسارات وظيفية ناجحة تحقق الأهداف وتضمن التنمية للمسارات الوظيفية التي تتناسب مع القيم والأهداف الفردية والتنظيمية، والتي تؤدى إلى اكتساب المعرفة والمهارات الجديدة، والاستفادة من الفرص الوظيفية المتاحة في المنظمة لتكون أكثر إنتاجية وأقل مخاطرة.

وعلى نفس السياق عرف (الغامدي، ٢٠١٣،ص١١) أن تخطيط المسار الوظيفي هو عملية مشتركة بين الفرد وإدارة الجامعة، يقوم فيها الفرد بدور رئيسي في تحديد أهدافه المهنية، والطريقة الملائمة لتحقيقها، وتقوم فيها الجامعة بمساعدة الأفراد على تحديد أهدافهم ومساراتهم الوظيفية.

ويعرف أيضاً (زراردة،٢٠١٤،ص٣) أن تخطيط المسار الوظيفي هو الدور الذى يلعبه كل من الفرد والمنظمة في عملية تخطيط المسار الوظيفي والأساس الذى يعتمدان عليه في العملية من أجل تحقيق الأهداف المشتركة بينهما.

ويضيف (الحمصي،٢٠١٤،ص٤٩٤) تعريفاً لتخطيط المسار الوظيفي على أنه العملية التي تمكن الفرد من تطوير مستقبله الوظيفي الذي يحقق أهدافه الوظيفية بناءً على مهاراته وقدراته واحتياجاته ودوافعه وتطلعاته.

٢- أهمية تخطيط المسار الوظيفي:

ترجع أهمية تخطيط المسار الوظيفي للعاملين الإداريين.

يرى (بكري،٢٠٠٦،ص٣٨) أن مساعدة العاملين الإداريين في تشكيل احتياجاتهم وأهدافهم وطموحاتهم الشخصية حول الأهداف التنظيمية، يزيد من توافر الكفاءات المناسبة التي تحسن من قدرة المنظمة على استثمار أفرادها مما يدر بالفائدة على الفرد والمنظمة، وأن من ضمن برامج تنمية المسار الوظيفي استراتيجية الحفاظ على الموظفين، وكيفية تنمية وتطوير الفرد، ممايننتج عن ذلك زيادة الولاء والالتزام التنظيمي، والحد من الإحباط الناتج عن ضغوط العمل والتوتر والقلق وتجنب التقادم المهاري، والتغيرات التكنولوجية السريعة التي تساعد على إحداث التقادم نتيجة لعدم التطلعات التكنولوجية التي تواكب العصر.

يرى (زراردة،٢٠١٤ص٥٢-٥٣) أن الأفراد هم أداة جيدة للترويج عن المنظمة التي يتواجدون فيها، وأن المستوى العلمى للفرد يؤدى إلى زيادة طموحاته الوظيفية والحصول على فرص وظيفية أفضل في جميع مستويات التنظيم، وعليه فأن تواجد الفرص المهنية الممتدة تجعل تنوع الثقافات أمراً مرغوباً وواقعاً ملموساً (زراردة،٢٠١٤ص٥٣).

يرى (عدوان،٢٠١١،ص١٦) أن برنامج تخطيط المسار الوظيفي الفعال يجبر الفرد للنظر على الفرص المتاحة التي تتناسب مع قدراته ومهاراته وطموحاته المستقبلية، وأن إدراك الفرد بتخطيط مستقبله الوظيفي، الأمر الذي يؤدي في النهاية إلى تحسين صورة المنظمة، والتعبير عنها كمجال جذب للعمل. ويكون الفرد في النهاية أداة جيدة للتنافس بين المنظمات

٣- أهداف تخطيط المسار الوظيفي:

يرى (عدوان، ٢٠١١، ص١٧-٢٠) أن هناك أهداف فردية وأهداف تنظيمية لعملية تخطيط المسار الوظيفي كما يلي:

١/٣ الأهداف الفردية:

- عملية تخطيط المسار الوظيفي مسؤولية الفرد في المقام الأول حيث يجب على الفرد أن يقوم بالأنشطة التي تساعده على إظهار قدراته ومهاراته الشخصية.
- يقوم الفرد بتقييم قدراته وإمكانياته ومهاراته ثم يقارن اذا كانت هذه الصفات كافية لتحقيق أهدافه وامالة، واذا كانت غير كافية يضع لنفسه حلولاً بديلة تتوافق مع قدراته العقليه والنفسيه والبدنيه (Nadarajah et al.,2012,p.108) تحديد الفرد لأهدافه، يمكن للفرد تحديد أهدافه (قصيرة الأجل، ومتوسطة الأجل، وطويلة الأجل) التي تتلائم مع قدراته وإمكانياته حتى يستطيع تحقيقها.
- زيادة احتمالات الفرد لتحقيق طموحاته وآماله في مساره الوظيفي.
- رسم خطة لمساره الشخصي على الرغم من أن هذا صعب، إلا أن عملية التخطيط بالنسبة للفرد لها نتائج مثمرة تؤدى إلى فهم العوامل المؤثرة على مساره المستقبلي، كما تسمح للفرد بالتعمق والتركيز في إشباع رغباته واحتياجاته الوظيفية نحو تنمية مساره الوظيفي من خلال إتخاذ القرار المناسب لمساره داخل البيئة التنظيمية (Markaki et al.,2013, p.320)

٢/٣ الأهداف التنظيمية:

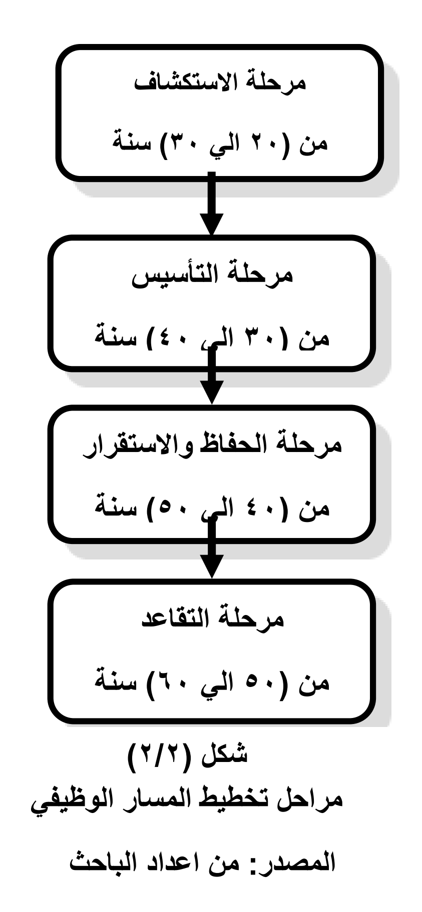
- المحافظة على الخبرات والكفاءات وبقائها في المنظمة، وجذب كفاءات من الخارج.
- إشباع احتياجات الأفرد وتحريك دوافعهم نحو التنمية والتطوير.
- تحديد الفرص الوظيفية المتاحة، سواء داخل المنظمة أو خارجها، من خلال المعلومات والاتصالات الموجودة بالشركة أو الفرص المتاحة في سوق العمل.
- إعداد الخطط المستقبلية، وهذه المرحلة تأتى بعد تحديد الأهداف الوظيفية.
- العلاقة بين الفرد والإدارة العليا، ولان المدير جزء من عملية التنمية والتطوير فيجب عليه أن يأخذ بروح المبادرة بالتعاون مع الموظف ليكونوا معاً يدا واحدة، فهو يقدم

المشورة والنصيحة من ناحية، ومن ناحية أخرى يقوم الموظف بالتنفيذ ليكون هناك فعالية في النتائج المطلوبة ويكون العائد مثمر على كل من الفرد والمنظمة.

- تواصل الفرد مع المنظمة أمر ضروري ورئيسي في مساعدة الفرد ليكون أكثر فعالية نحو النتائج المرجوة، وهذا التعاون والتواصل يؤثر على الفرد من ناحية فهمه لتنمية مساره الوظيفي، ولأن تنمية المسار الوظيفي للفرد تتعلق بالمهارات والمعارف والقدرات الشخصية، لذلك فأن التواصل الفعال شرط أساسى من أجل التواصل والتعاون بين المدير والموظف بشكل صحيح وبناء لمساره الوظيفي.
- يجب أن تقوم العلاقة بين المدير والموظف على الثقة والعمل الجماعى مما ينتج عنه التزام الفرد بالعمل وزيادة التزامه وشعوره بالانتماء نحو المنظمة، لذلك المدير فإن المدير قادر على تقديم المشورة أو الفكرة يعطى الفرد فرصة لفهم الطريقة أو الأسلوب الذي يتماشى به في عملة، وكيفية مساهمته في العمل (Markaki et al.,2013, p.320).
- تسعى المنظمة إلى تحقيق التوافق بينها وبين الفرد من حيث الاحتياجات والأهداف وتوفير الموارد.
- تقوم المنظمة بالإرشاد والتوجيه بشكل جيد للفرد للوصول إلى تحقيق أهدافه الوظيفية.

٤- مراحل تخطيط المسار الوظيفي:

يمر التخطيط بعدة مراحل مختلفة، وأكدت دراسات علم النفس المهني أن الفرد يمر بخطوات ومراحل مختلفة على مدى حياته الوظيفية، وهؤلاء الأفراد لديهم مخاوف مهنية فريدة من ناحية المهن الوظيفية، والتحديات الشخصية، والاحتياجات النفسية، وقد يبدو أن موقف الأفراد في هذا الصدد متقلب حيث يرجع ذلك إلى التغيرات في مواقفهم تجاه برامج تنمية المسار الوظيفي خلال هذه المراحل (Chen et al,2006 pp.319-3٢٠) والتي تستطيع حصرها كما في شكل (٢/٢).



شكل (٢/٢)
مراحل تخطيط المسار الوظيفي

المصدر: من اعداد الباحث

يتبين من الشكل (٢/٢) مراحل تخطيط المسار الوظيفي كالأتي:

المرحلة الأولى: الاستكشاف (Exploration)

يكون سن الفرد في هذه المرحلة من (٢٠ إلى٣٠) سنة، ويميل فيها الفرد للبحث عن وظيفة، ويأمل في النجاح والنمو وتحديد مستواه الوظيفي الذي يتماشى مع قدراته ومهاراته الوظيفية المناسبة، وتصبح هذه المتطلبات معروفة بالنسبة للفرد خلال هذه المرحلة المبكرة من الاستكشاف وفي خلال هذه المرحلة من المراحل الوظيفة بعد التعين والاختيار يحدد فيها الفرد مدى أهمية العلاقة بينه وبين رئيسه (Chen,et al.,2006,p.320) وتحرص المنظمات على استكشاف احتياجاتها من الموارد البشرية، وتعمل من أجل الحفاظ على فعاليتها ونموها، وفي مقابل ذلك يبحث الفرد عن مواقع للعمل توفر له الأمن والتحدي وفرص التنمية الذاتية طوال حياتهم الوظيفية (أسعد،٢٠١٠،ص٩٦).

وقد أعتمدت مرحلة الاستكشاف على ركيزتين أساسيتين (وضع الأساس، والنجاح في المسار الوظيفي (Aslani et al.,2013, p.209) وتحدد هذه المرحلة العمل المتاح للفرد وتقييم هذا العمل، حيث يستكشف الفرد أي نوع من الوظائف تتوافق مع مؤهله الدراسى وقدراته ومهاراته العلمية، وهل هذه الوظيفة توفي برغباته وقدراته وطموحاته الوظيفية؟ ثم يقوم الفرد بجمع المعلومات عن الوظيفة التي يؤهل لها ليبدأ بعدها مرحلة التخطيط لمساره

الوظيفي، مثل معلومات عن الرواتب، التعليم والتدريب، واجبات العمل، التخصصات التي يرغب العمل بها، مع استكشاف البدائل واختيار الهدف سواء على المدى القصير أو الطويل، ثم يبدأ الفرد في وضع الخطوات اللازمة لأهدافه ويضيف (Batrick and Kumar,2011,P.26)

وتعتبر هذه المرحلة من المراحل التمهيدية والاستكشافية في مراحل المسار الوظيفي التي يهتم فيها الفرد، بمحاولة اختيار طبيعة ونمط العمل الذي يحبه ويجذبه ويؤثر عليه في اهتماماته وقيمه وأفضل العمل بالنسبة له، ومن ثم فهو يبحث دائماً عن العوامل والمعلومات المتعلقة بالمهن والمسارات والوظائف من زملاء العمل المرتقبين، ومن الأصدقاء أو من أفراد الأسرة وتتطلب هذه المرحلة من الموظف حديث التعيين بعد استغراقه في العمل من (٦ إلى ١٢) شهراً للتعرف على بيئة العمل وطبيعته، ومهمه وواجباته، وقد يخضع خلالها الفرد إلى برنامج يساعده في التعرف على هذه الأمور وتهيئته الالتزام بهذه الإجراءات والتعليمات المتبعة، حتى يخصص له طبيعة العمل الذى يقوم به والتي من خلالها يقوم بتخطيط مساره الوظيفي، وفي نهاية هذه المرحلة يتمكن الفرد من اكتساب المهارات والخبرات وتكوين الاتجاهات المطلوبة نحو العمل والعاملين معه (عدوان،٢٠١١،ص.٢٣).

المرحلة الثانية: التأسيس (Establishment)

يكون سن الفرد في هذه المرحلة من (٣٠ إلى ٤٥) سنة، وعادة يكون الأفراد فيها على قدر من الالتزام والوعى بمجالهم الوظيفي الذى تخصص فيه، وينبغي أن يكون الأفراد قادرين على القيام بالمهم المطلوبة منهم بشكل مستقل في هذه المرحلة، وان يكون أيضاً قادرين على التقدم والنمو الوظيفي في مجالاتهم على وجه الخصوص، وهذه المرحلة بالنسبة للمنظمة تكون مرحلة تنافسية تحقق لها المكاسب والأرباح من خلال الأداء العالي، اما بالنسبة للفرد فيكون التركيز على الإنجاز العام والمستقبلي نحو المنافسة، مما يزيد من مشاعر الفرد نحو النمو الشخصي، واحترام الذات، والكفاءة، وتحقيق النجاح الوظيفي وهذا هو ما يسعى إليه الفرد، كما يسعى إلى استغلال الفرص للنمو والترقي الوظيفي Chen et al.,2006,p.320). وتحدد هذه المرحلة للفرد كيفية وضعه في المنظمة، يعتمد فيها على ذاته ويتحمل مسؤوليات واعباء كبيرة لإثبات ذاته، ومعرفة طريق مرسوم لحياته المستقبلية .(Aslani et al.,2013,p.209)

ويُعد نجاح المنظمة مسؤولية الفرد وينظر إليه باعتباره مساهم في تحقيق أهداف المنظمة، لذلك يهتم الفرد في هذه المرحلة بتطوير مهاراته وقدراته واكتساب الخبرة والمعرفة ومحاولة المشاركة مع الآخرين للإلمام بالعمل وإنجازه في أسرع وقت، ليزداد الفرد قيمة تنظيمية تجعله أكثر اماناً واستقراراً في العمل، وتصبح مساهماته متطورة بتحمله قدر كبير من المسؤولية، لذلك يهتم الفرد في هذه المرحلة بالنظر إلى اعتباره مساهم أساسي في نجاح المنظمة، كما أن الفرد يتعرف على وجهة النظر الرسمية وغير الرسمية في مستوى أدائه، لذلك تحتاج المنظمة إلى وضع سياسات تساعد تلك الأفراد

على تحقيق التوازن بين الأدوار الوظيفية والاجتماعية، فهذه المرحلة تحتاج إلى قدر كبير من الإيجابية فيما يتعلق بأنشطة تخطيط المسار الوظيفي (زراردة،٢٠١٤،ص٤٩).

وقد اهتم الفرد في هذه المرحلة بإظهار دوره ومساهماته في نجاح المنظمة، وكلما شعر الفرد بأهميته ودوره ومساهمته في العمل كلما التزم بالعمل أكثر، لتحقيق أهداف المنظمة، وأهدافهم الفردية، كما يتعلم الفرد كيفية التعامل مع الآخرين ويتعرف على كيفية التعامل الرسمي وغير الرسمي مع المديرين (غنيم،٢٠١٠،ص٦١).

المرحلة الثالثة: الحفاظ والاستقرار (Maintenance)

يكون سن الفرد في هذه المرحلة من (٤٥ إلى ٦٠) سنة، حيث يحاول الفرد فيها الحفاظ على ما انجز من أعمال بالفعل، لان في هذه المرحلة سوف تنخفض حركة التنقل إلى أعلى، ويكون هناك قلق متزايد بشان اجورهم، وعند وصول الفرد لسن التقاعد يجب أن يتكيف مع الانتقال من العمل إلى التقاعد (Chen et al,٢٠٠٦ p.320). كما يمكن تطبيق إستراتيجية الحفاظ والإستقرار على الموظفين، الذين يتميزون بقدرات ومهارات عالية ومدى الاستفادة من قدرتهم على حل المشاكل لأنه م أكثر أناس تحملوا أعباء العمل ومشاكله، لذلك تحصل المنظمة على أهدافها الإنتاجية والميزة التنافسية .(Aslani et al.,2013,p.209) وتهتم الأفراد بالمحافظة على تنمية مهاراتهم وصقل معارفهم بكل جديد، ويزداد إدراكهم ووعيهم بمراكز القوة والمكانة في المنظمة، ويسعون إلى المحافظة على إسهمهاتهم في تحقيق أهدافهم، كما أن الأفراد في هذه المرحلة يصبحون وقد أمضوا في وظائفهم عدة سنوات تسمح لهم بتكوين الخبرة الوظيفية وتزداد معارفهم عن الوظيفة التي يشغلونها، ويتعمق فهمهم وإدراكهم لمختلف الطرق، هذا إلى جانب إلمامهم التام بتوقعات مديريهم لما يؤدونه من أنشطة ومهم.

كما يصبح الفرد في هذه المرحلة مدرب وأكثر قدرة على اكتساب المعارف والمهارات اللازمة لأداء وظائفه، وعادة ما يتم الرجوع إلى الفرد في تلك المرحلة لأخذ آرائه فيما يتعلق بوضع الأهداف وصياغة السياسات والبرامج المتعلقة بالمنظمة، كما تسعى المنظمة إلى أخذ مقترحاته عن مختلف عمليات وأنشطة الوظيفة، والمشكلات والموضوعات الرئيسية التي تواجهها وتسعى المنظمة جاهدة في هذه المرحلة إلى الحفاظ على العاملين وبقائهم وتنميتهم وتدريبهم باستمرار، وحماية حقوقهم ودعم مهاراتهم (غنيم،٢٠١٠،ص٦١).

المرحلة الرابعة: التقاعد (Retirement)

وفي هذه المرحلة يبدأ الفرد في التحول لدور التوازن في العمل والأنشطة الخارجية، لذلك ينبغي أن تكون من الناحية النظرية ومن الناحية المادية تسمى مرحلة التراجع (غنيم،٢٠١٠،ص٦١). ومع الاقتراب من سن التقاعد يهتم الفرد في هذه المرحلة بقضايا أخرى مثل تخفيف العمل، وتطوير المصالح الخارجية، والتخطيط والاستعداد المالي للتقاعد (Aslani et al.,2013,p.20)

كما تستعد الأفراد في هذه المرحلة إلى الانسحاب التدريجي من العمل، ويهتمون بدراسة وتحليل فترة ما بعد ترك الوظيفة، وفيها الموظفين كبار السن يستعدون للتقاعد، ويركزون للإقبال على أنشطة أخرى غير العمل، مثل ممارسة الرياضة والهوايات، والسفر، والعمل التطوعي، ومع ذلك فأن هذه المرحلة النهائية لا تعني عند الكثير من الأفراد تخفيض ساعات العمل وتقليل الجهد المبذول وترك العمل بل ربما يخضع البعض على البقاء بالمنظمة كمساعد أو مستشار، وربما يخضع آخرون إلى ترك المنظمة لتغيير مهنتهم ووظيفتهم التي يمارسونها (Chen et al.,2006, p.321).

٥- أساليب تخطيط المسار الوظيفي:

تشمل أساليب تخطيط المسار الوظيفي النقاط التالية:-

- **الاختيار والتعيين**: أن عملية الاختيار والتعيين هي ركن من أركان عملية التوظيف، وهي الوسيلة التي يحدد الفرد بواسطتها المنظمة التي سينتمى لها ويحقق فيها مساره الوظيفي، كما هي الوسيلة التي تحدد المنظمة من خلالها صلاحية الفرد لشغل الوظيفة الشاغرة (الهيتي،٢٠٠٤،ص٤٣). والاختيار هو العملية التي بمقتضاها تستطيع الإدارة أن توافق بين المرشحين المتقدمين لشغل الوظيفة، وانتقاء الأفضل الذى تتوافر فيه أفضل الشروط لشغل المنصب، أما التعيين فهو وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، على أن يتم اختيار الأفراد وفقا لشروط الوظيفة التي يشغلونها، والتي تتناسب مع مؤهلاتهم (حساين، ودفرور،٢٠١٣،ص١٤).
- **الندب:** هو اكتساب الموظف لخبرات ومهارات وظيفية جديدة ومتعددة، وذلك بنقله مؤقتاً من وظيفة إلى آخرى، مما يساعد على التوسع في دائرة الأنشطة المختلفة عن بيئة العمل، كما يساعد الفرد على التوسع في دائرة العلاقات وتوفير المعلومات اللازمة عن الوظائف الآخرى التي تتيح له بعد ذلك كيفية التعامل معها مع الأداء الجيد (زراردة،٢٠١٤،ص٦١).
- **النقل**: إن النقل من أهم المصادر الداخلية، حيث تقوم المنظمة بنقل الموظف إذا اقتضى الأمر لشغل المكان (الهيتي،٢٠٠٤،ص٤٣). ويتم نقل الموظف من وظيفة إلى أخرى لسد الاحتياج في الوظائف الداخلية خاصة في الوظائف الإشرافية، وتعتمد عملية

- النقل على أساس قواعد وشروط معينة حسب الاحتياج الداخلي، كما يؤدي النقل إلى خلق التوازن بين ادارات المنظمة من حيث عدد الأفراد (زرارردة،٢٠١٤، ص٦١).
- **الترقية**: إن الترقية من أهم المصادر الداخلية التي تتم من الداخل لمواقع وظيفية أعلى أو موازية بمسؤوليات ومهام أكثر، وتعد وسيلة مهمة لانشغال بعض الوظائف، بل هي بمثابة عملية إعادة تخصيص الفرد لوظيفة ذات مرتبة أعلى، وعادة ما تنطوي مثل هذه الوظائف على مسؤوليات وسلطات أكبر (الهيتي،٢٠٠٤،ص٤٣). والترقية أيضاً وسيلة من وسائل تنمية المسار الوظيفي ولها دوراً مهماً لكل من الفرد والمنظمة، فالفرد يحقق أهدافه في النمو والترقي الوظيفي والمنظمة تحقق أهدافها في الحصول على الأداء العالي، لذلك بعض المنظمات لا تنظر إلى الأقدمية بل تنظر إلى معيار التوافق بين الفرد في قدراته ومهاراته ومدى استعداده وبين الوظيفة في مكوناتها وما تحتاجه من مواصفات فردية وهذا هو المعيار الأساسي للترقية (زرارردة،٢٠١٣،ص٦٢).

٦- مجالات تخطيط المسار الوظيفي:

يرى (زرارردة،٢٠١٤،ص٥٦) إن المجالات الأساسية لتخطيط المسار الوظيفي تتمثل في:

المجال الأول: إعداد القيادات الإدارية:

تخطيط المسار الوظيفي له دوراً رئيسياً في الكشف عن القيادات الإدارية الواعدة وتدريبها وتنميتها مبكرا، حتى تكون جاهزة لتسليم المسؤولية عندما يحين الوقت لإحلال الصف الأول من القيادات الإدارية، وبشكل لا يؤثر على استمرارية واستقرار الأداء بالمنظمة.

المجال الثاني: الترقية والنقل:

في ظل وجود خطة لتخطيط المسار الوظيفي للأفراد تصبح قرارات الترقية والنقل مبنية على أساس علمي، وعلى احتياجات واضحة ومحددة سلفا وليس على أساس الرغبات الشخصية.

المجال الثالث: الإحلال الوظيفي:

عملية الإحلال الوظيفي أمر مكلف في حالة عدم الرضا الوظيفي لذلك من الضروري على المنظمات الاحتفاظ بموظفيها من خلال التطوير والتنمية والتدريب وتطبيق استراتيجيات الاحتفاظ لضمان الاستمرارية في العمل والالتزام، وفي نفس الوقت يكون الاحلال الوظيفي مهم بالنسبة للمنظمة وضمن برنامج تخطيط المسار الوظيفي، حيث وجود خطة لتنمية المسارات الوظيفية للكوادر الواعدة والتي تتسلم المسؤولية في حين احلال الصف الاول من القيادات الإدارية في المواقع الوظيفية المختلفة، لذلك بدون وجود تخطيط لتنمية المسارات الوظيفية تصبح عملية الإحلال الوظيفي عشوائية تؤثر على أداء المنظمة.

المجال الرابع: وظيفة التدريب:

التدريب وسيلة لتنمية قدرات الأفراد الوظيفية ومساعدتهم على استخدام قدراتهم وكفاءتهم، وعملية التدريب مستمرة على مدى الحياة الوظيفية كضرورة حتمية، لأنها عملية لا نهاية لها، كما أنها تبين خطة المسار الوظيفي للفرد، لزيادة مهاراته ومعارفه واتجاهاته حيال الوظيفة التي سوف يشغلها، وقد عرف (حساين ودفرور، ٢٠١٣ص ٢٤) أن التدريب بأنه: كافة الجهود الإدارية أو التنظيمية المخططة والمنفذة بإحكام والمستمرة والموجهة لتنمية معارف ومهارات العاملين بالمنظمة، على اختلاف مستوايتهم وتخصصاتهم وترشيد سلوكياتهم بما يزيد من فعالية أدائهم في الحاضر والمستقبل، وتحقيق ذاتهم من خلال تحقيق أهدافهم الشخصية ومساهمتهم في تحقيق أهداف المنظمة.

كما يضيف (الهيتي،٢٠٠٤،ص٤٢) المجالات الأساسية لتخطيط المسار الوظيفي والتي يمكن إيجازها في الآتي:

المجال الأول: التدريب:

المنظمة هي المسؤولة عن إعداد برامج للتدريب، لأن هذا يمنح الفرد فرص لتطوير وتنمية مهاراته وقدراته ومعارفه ويعد استثماراً للمنظمة، وإذا ما حدث تراجع في مسؤولية المنظمة عن التزاماتها بتحقيق رضا الفرد نحو مساره الوظيفي، فإن ذلك لا يسقط عنها مسؤولياتها تجاه تلك البرامج التي في الواقع هى جزء من عملية تطوير المسار الوظيفي، مما يؤكد أن العملية مستمرة دون توقف، لذلك يعد التدريب مسؤولية ونشاط تمارسه إدارة الموارد البشرية، سواء بالتركيز على توسيع مؤهلات الفرد ليشغل وظائف في المستقبل، أو لاكتساب معارف وخبرات ومهارات أكثر لأداء وظيفته الحالية، حيث يلازم التدريب الفرد رأسياً في حالة الترقية وأفقياً في حالة التنقل.

المجال الثانى: رفع مستوى الرضا وتحقيق طموحات الفرد:

فدرجة الرضا عن المسار الوظيفي تكون أكبر عند الفرد عندما تقوم المنظمة بدورها نحو تدعيم الفرد وتزويده بالفرص الملائمة التي تتناسب مع قدراته ومهاراته، لذلك أصبح الأفراد في هذا العصر يسعون إلى الوظائف التي تحقق لهم اشباع احتياجاتهم وتقابل طموحاتهم وتسعى إلى إرضائهم، وتقوم المنظمة بوضع تخطيط مرن للمسارات الوظيفية قابل للتغير في وضع السياسات والإجراءات، النظم والقوانين واللوائح، والتي تسعى في النهاية إلى إرضاء موظفيها.

المجال الثالث: نشاط الاستقطاب:

أهمية الاستقطاب بالنسبة للمسار الوظيفي تأتي من خلال اعتماد المنظمة على سوق العمل الداخلي، والذى يمثل المصادر الداخلية للاستقطاب وأنها عملية تنطوي على البحث

وجذب العمالة للالتحاق بالعمل في المنظمة سواء من داخل المنظمة أو خارجها، لذلك يعتبر تخطيط المسار الوظيفي مدخلاً لنشاط الاستقطاب، حيث تسمح المنظمة باستقطاب الموارد البشرية ذات الكفاءات العالية التي تسهم في فتح مجالات للتطوير مما يفيد المنظمة في تحقيق أهدافها (حساين، دفرور،ص١٢).

وقد ارتبطت التنمية بالتخطيط، لذلك يعتبر تخطيط المسار الوظيفي هو التحديد المسبق للوظائف والمسميات الإدارية التي سيشغلها الفرد، بما يتفق مع قدراته الشخصية وطموحاته، أو هو عملية تربط مصالح واهتمامات الفرد مع احتياجات المنظمة، وهذا يعنى أهمية الإدارة الاستراتيجية للمسارات الوظيفية للمنظمة وتعزيز قدراتها التنافسية، وفي هذا الصدد تجدر الإشارة إلى أن تطوير المسار الوظيفي يساعد الفرد على بلوغ أهدافه فضلاً عن إحداث التكامل بين أهداف الفرد مع أهداف المنظمة (مصطفي،٢٠٠٨).

كما أن عملية الإحلال الوظيفي عبارة عن خطط احتمالية تهدف إلى مواجهة ظروف العمل، وقد تشير إلى احتمالية ترك العمل بطريقة مفاجئة من قبل الأفراد ذوي الخبرات والكفاءات العالية لسبب أو لآخر، لذلك عملية الإحلال يتم إعدادها بخطط مسبقة من قبل المنظمة، وتظهر هذه الخطط أيضاً في حالة الأفراد المرشحين لشغل وظائف حساسة في المنظمة، فتعطي هذه العملية صورة كاملة لفرص الترقي والتقدم المتاحة في المنظمة (حساين، دفرور، ٢٠١٣، ص٤٢).

ب- إدارة المسار الوظيفي: Career Management

١ - مفاهيم إدارة المسار الوظيفي:

عرف (الهيتي،٢٠٠٤،ص٣٤) أن إدارة المسار الوظيفي ترتبط بكل ما تتولاه المنظمة من فعاليات تدخل ضمن أنشطة الموارد البشرية، والتي تمثل إحدى الوحدات الإدارية الرئيسة فيها، وبما تقوم به هذه الإدارات من رسم للسياسات والبرامج، واتخاذ القرارات، والدعم الذي تقدمة للعنصر البشرى في المنظمة.

كما عرف (بكري،٢٠٠٦ص٤٠) إدارة المسار الوظيفي بأنه: قدرة المنظمة على إدارة مواردها البشرية بفعالية، ويتوقف ذلك على مدى قدرتها على فهم حاجات ومتطلبات الفرد ومساعدته على إدارة مساره الوظيفي بفعالية عن طريق الاختيار الأفضل للموظفين الذين يؤدون أعمالا متميزة تُظهر قدراتهم ومهاراتهم الوظيفية من خلال المتابعة عن طريق الإشراف الجيد.

وعلى نفس السياق عرف (Markaki et al.,2013,p.320) إدارة المسار الوظيفي بأنها: عملية تجمع بين التخطيط والتنظيم والتصميم والتوظيف والقيادة والعمل التنظيمي ككل، فهي أساس لإدارة الحياة الوظيفية للفرد، وعملية التواصل والتوافق بين الإدارات تعتمد على

الوسائل والأساليب المتبعة في الهيكل التنظيمي من تكنولوجيا المعلومات والاتصالات التي تستطيع من خلالها تقييم الوظائف بشكل صحيح.

وأضاف (الغامدي، ٢٠١٣،ص١١) إدارة المسار الوظيفي بأنها: عملية تتم بموجبها تحقيق الموائمة بين اعتبارات الفرد ورغباته وتوقعاته في التقدم الوظيفي، وبين احتياجات المنظمة في النمو، والأساليب التي تتبعها تلك المنظمات، كالتدريب والتعليم والتدوير والإستشارة.

٢ - أهداف إدارة المسار الوظيفي:

يتمثل الهدف الرئيسي لإدارة المسار الوظيفي في تطوير سياسات إدارة الموارد البشرية المطبقة في المنظمة، لأن تصميم نظام متكامل لإدارة المسار الوظيفي للعاملين يحتاج إلى تعديلات على سياسات الموارد البشرية الحالية أو وضع سياسات جديدة وخاصة في مجالات التدريب والترقية والنقل والحوافز (المطيري ومشعل،٢٠٠٩،ص٣٩).

وتهدف إدارة المسار الوظيفي إلى توفير البرامج اللازمة لإحداث التوافق بين مهارات الأفراد مع احتياجات التوظيف في الوقت المناسب (أسعد،٢٠١٠،ص٩٦). وفهم الآثار المترتبة على أنشطة المسار الوظيفي وتأثيرها على السلوك الوظيفي واتجاهها نحو تطوير المسار الوظيفي لهيئة التدريس (Nadarajah et al.,2012, p.107).

ويضيف (غريب،٢٠١٤، ص٤٩) أن الهدف الرئيسي لإدارة المسار الوظيفي تتمثل تحقيق التوافق بين أهداف العاملين ومصلحة المنظمة، وذلك من خلال وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، وأنه يوجد العديد من الأهداف الأخرى منها:

- رفع مستوى أداء العاملين من خلال الاستخدام الأمثل لمهاراتهم وخبراتهم.
- جذب العمالة الفعالة إلى المنظمة.
- استخدام المواد البشرية بأفضل طريقة ممكنة.
- رفع الروح المعنوية ومستويات التحفيز لدى العاملين.
- خفض معدلات دوران العمل.
- جعل العاملين قادرين على التكيف مع التغيرات المتنوعة.
- زيادة ولاء وانتماء العاملين للمنظمة.
- وضع أسس واضحة وعادلة للترقية.

- بناء خطط التدريب.
- دعم التطوير التنظيمي وتعزيز، مما يشكل حماية للمنظمة من الأنهيار.
- إعداد دليل للمسارات الوظيفية يتضمن المعلومات التي يحتاجها العاملون.

٣ - مسؤولية إدارة المسار الوظيفي:

تقع مسؤولية إدارة المسار الوظيفي على كل من الفرد والمنظمة، ويترتب عليها التزامات مختلفة يتم توقعها من كِل الطرفين. وتتمثل مسؤولية المنظمة في وضع استراتيجية طويلة المدى للمسارات الوظيفية التي تحقق الأهداف التنظيمية، وإعداد برامج تدريبية وفرص لتنمية المهارات الشخصية حتى يصبح الفرد استثماراً حقيقياً في عملية تنمية المسارات الوظيفية، مما يؤكد أنها عملية تحسين مستمرة. في حين تتمثل مسؤولية الفرد في تنمية مهاراته الشخصية من خلال الفرص وتقييم ذاته، فمعظم المنظمات لا تمتلك من الموارد ما يكفي لوضع خطة متكاملة لمسارات الأفراد.

كما أن المنظمة تمارس تأثيرات متعددة في المسارات الوظيفية للفرد، لذلك على الفرد أن يؤثر على مساره الوظيفي من خلال اهتمامه بتخطيط مساره الوظيفي في الأجل الطويل واستغلاله للفرص الوظيفية المتاحة في المنظمة أو في أي منظمة أخرى، ويبذل قصارى جهده في تدريب نفسه على الأداء المميز في العمل وتطوير مهاراته الشخصية التي تؤهله إلى مكان أعلى للترقي والتقدم الوظيفي والمشاركة في ورش العمل، وإدارة المناقشات، وإتخاذ القرارات التي تتعلق بمساره الوظيفي (الهيتي،٢٠٠٤،ص٤٢).

رابعاً: أساليب وطرق تنمية المسار الوظيفي:

يرى (Zulkarnaian et al.,2010,p26) أن أساليب وطرق تنمية المسار الوظيفي كالآتي:

- **التعليم والتدريب الوظيفي**: من خلال توافر المعلومات عن طريق الاتصال والتواصل التنظيمي مع التوجيه والارشاد من المشرفين.
- **برامج التدريب والتنمية**: تحتاج المنظمات إلى إجراء هذه البرامج لتحسين الإنتاجية، من خلال تماسك بيئة العمل لتعزيز القدرة التنافسية والرغبة في تنفيذ تنمية وتخطيط المسارات الوظيفية.
- **التغذية العكسية**: على تنمية المسار الوظيفي بشأن الاحتياجات التي تحقق الأهداف المهنية للمسارات الوظيفية للأفراد، وضمان أن المنظمة سوف تستغل الموارد البشرية الاستغلال الأمثل الذى يحقق الإنتاجية والأهداف الفردية والتنظيمية والسعي إلى مزيد من التحسن.

كما يرى (الحمصي، ٢٠١٤، ص٤٩٦) أساليب تنمية المسار الوظيفي تتمثل في:

- **الندب الوظيفي**: حيث يتم ندب الموظف وفقا لجدول زمنى للقيام بممهم محددة من أجل تزويده بخبرات ومعارف حول مختلف الوظائف داخل المنظمة، وتكون هذه المرحلة للموظفين المؤهلين للترقية أو التنقل.
- **فرق وجماعات العمل**: وهو بمثابة تكليف جماعة ما للقيام بمهمة واحدة أو بمهام متعددة، وهذا يؤدى إلى ارتفاع روح التعاون والمبادرة والمساواة، بالإضافة إلى تنمية القدرات والمهارات الإبداعية للأفراد من خلال الافكار الناتجة عن هذه الجماعات، مما يؤدي إلى تطوير الأداء الوظيفي.
- **التعلم الوظيفي**: وفيه يقوم الموظف بمرافقة موظف مؤهل ذات خبرة وذو كفاءة عالية بتدريبه.
- **الإعارة أو المنح**: وفيها يتم إخضاع الموظف إلى جهة عمل خارجية بهدف تنمية مساره الوظيفي او تأهيله لوظائف جديدة.
- **التعاقب الوظيفي**: وهو وجود أكثر من شخص لأداء نفس الوظيفة، وهذا من شأنه يؤدي إلى استمرار الوظيفة وتأمين وجود موظفين مؤهلين ولديهم الكفاءة والقدرة على قيادة وإدارة هذه الوظيفة في أي وقت.

خامساً: مداخل تنمية المسار الوظيفي:

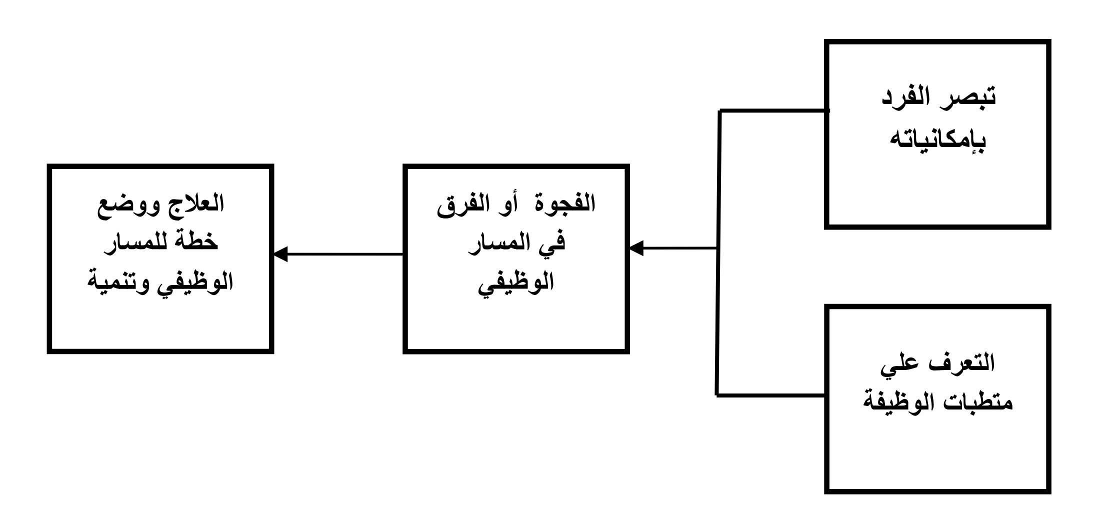
تنقسم مداخل تنمية المسار الوظيفي إلى مدخلين أساسيين (المدخل الفردي، والمدخل التنظيمي) وبيان ذلك كما يلى:

أ- المدخل الفردي:

يتمثل المدخل الفردي في دور الفرد نحو تنفيذ الخطط المتعلقة بالعمل من خلال الطرق والأساليب الحديثة والمختلفة للتدريب والتنمية، حيث يقوم الفرد بتحديد مستويات المعارف والمهارات والقدرات والإهتمامات ونوعيات القيم وتحديد نقاط القوة والضعف والإستفادة من نقاط القوه واستغلال الفرص الوظيفية المتاحة له والتي تحقق أهدافه المستقبلية المخطط لها (بكري،٢٠٠٦ص٣٨).

ويري (طبيل،٢٠١٣،ص١٨) أن المدخل الفردي يركز علي الخطوات التي يجب أن يمر بها الفرد لكي يخطط لنفسه مساراً وظيفياً مثالياً، وعادة ما يمر هذا المدخل في تخطيط المسار الوظيفي بأربعة خطوات وهي تبصر الفرد بإمكانياته، والتعرف علي متطلبات الوظيفة،

وتحديد الفجوة، ثم معالجة الفروق أو تخطيط المسار الوظيفي، ويوضح الشكل (٢/٢) تخطيط المسار الوظيفي على المسمى الفردي.



شكل (٣/٢)
تخطيط المسار الوظيفي علي المستوى الفردي

المصدر: طبيل،٢٠١٣،ص١٨: تخطيط المسار الوظيفي وعلاقته بالفاعلية التنظيمية.

ب- المدخل التنظيمي:

يتمثل المدخل التنظيمي في دور المنظمة، حيث تعمل المنظمة على تحقيق التوافق والتكامل بين الحياة الشخصية والعملية، لذلك تقوم المنظمة بتقييم أداءه وابلاغه بالنتيجة، ومن خلال هذا التقييم تعرف المنظمة كيفية اداء الفرد وما هي المهارات الناقصة عنده التي يمكن أن تعالج إما بالتدريب أو النصح والارشاد، وهذا التقييم يبصر الفرد بذاته لكى يصلح ويطور من مهاراته وقدراته على العمل، ويجب على المنظمة أن تخصص مراكز للتقييم تضم مجموعة من المحكمين بعضهم علماء النفس الصناعي، والبعض الآخر من الإدارات العليا والمتوسطة (حساين، دفرور،٢٠١٣،ص٤١). ويوضح جدول (٢/٢) دور الفرد والمنظمة في تخطيط وتطوير المسار الوظيفي.

جدول (٢/٢)
دور الفرد والمنظمة في تخطيط وتنمية المسار الوظيفي

دور الفرد	دور المنظمة
- ادراك وتقييم ذاته	**- تجديد أهداف تخطيط المسار الوظيفي**
- تحديد نواحي الضعف والقوة	**- تحليل الفرد وتقييم أدائه**
- استكشاف مجالات وفرص التوظيف والتقدم	**- تصميم مسار وظيفي للفرد يتناسب مع تخطيط الموارد البشرية**
- تصميم الأهداف	
- تحديد فرص التقدم داخل وخارج المنظمة	**- تصميم برامج تدريبية تنسجم مع المسار الوظيفي**
- الإستفادة من خبرات زميل اقدم او مدير ناصح	**- اعلام العاملين بالوظائف المتاحة والمتوقعة**
- المبأداة والتفكير الابتكاري	**- تقديم النصح للفرد عن انسب سبل التطوير والمسار الوظيفي المناسب**

المصدر: (طبيل،٢٠١٣،ص٢٢)

يتبين من جدول (٢/٢) أنه لا ينفصل دور المنظمة عن دور الفرد في تخطيط المسار الوظيفي، حيث تسعى المنظمة الي تحقيق التوافق بين احتياجات الفرد المهنية واحتياجاتها، ويركز المدخل التنظيمي علي الأنشطة التي تقوم بها المنظمة من أجل تحقيق التوافق بين الفرد والوظيفة، وهي تتكون تقريبا من كل ممارسات إدارة الموارد البشرية (طبيل،٢٠١٣،ص١٨).

ويتمثل دور المنظمة في توجيه وارشاد الأفراد للطرق الصحيحة تجاه مساره الوظيفي من خلال التدريب المخطط له والممهم الوظيفية ذات المهارات الخاصة، والتوافق بين الخطط الشخصية ومتطلبات المنظمة، وتنفيذ البرامج التي تعمل على التكامل والتوافق بين الأهداف المشتركة (بكري،٢٠٠٦ص٣٨).

سادساً: خطوات تخطيط المسار الوظيفي وإدارة المسار الوظيفي:

هناك وجه تشابه بين كل من خطوات تخطيط المسار الوظيفي وخطوات إدارة المسار الوظيفي، لذلك يمكن عرض أهم هذه الخطوات لكلاً من تخطيط وإدارة المسار الوظيفي، كما يوضحها جدول (٣/٢).

جدول (٣/٢)
خطوات أبعاد تنمية المسار الوظيفي

خطوات تخطيط المسار الوظيفي	خطوات إدارة المسار الوظيفي
تقييم الذات، والمهارات، والإهتمامات، والقيم، ونقاط القوة والضعف	التكامل مع خطط الموارد البشرية
تحديد الفرص الوظيفية داخل وخارج المنظمة	تصميم المسارات الوظيفية
وضع الأهداف قصيرة ومتوسطة وطويلة الأجل	نشر المعلومات عن المسارات الوظيفية

اعداد الخطط	الاعلان عن الوظائف الشاغرة
تنفيذ الخطط	تقديم المشورة فيما يتعلق بالمسار الوظيفي
	التعليم والتدريب
	سياسات أفراد جديدة

المصدر: من إعداد الباحث

يتبين من جدول (٣/٢) أن تخطيط المسار الوظيفي، وإدارة المسار الوظيفي يمر كل منهم بعدة خطوات هامة في حياة الفرد والمنظمة.

أ- خطوات تخطيط المسار الوظيفي:

ويمكن عرض أهم خطوات تخطيط المسار الوظيفي:

الخطوة الأولى: تقييم الذات:

يعتبر تقييم الذات هو نقطة البداية بالنسبة لتخطيط المسار الوظيفي حيث يكمن في التعرف على الذات، وذلك من خلال عدة تساؤلات: أي نوع من الأفراد أكون ؟ ما هي المهارات التي أمتلكها ؟ ما هي القيم التي اعتمد عليها ؟ ماهي إهتماماتي ؟ ماذا أحب ؟ ماذا أكره ؟ ماهي نقاط قوتي ؟ ما هي نقاط ضعفي؟٠٠٠٠الخ، ومن الأسئلة التي تساعد في تحليل الذات لكى يحدد الفرد نقاط قوته وضعفه ما هي درجة الأهمية التي يضعها الفرد لبعض الخصائص الوظيفية؟ مثل درجة الاستقلالية والأمان الوظيفي والانتماء للآخرين والمكافآت المادية والمعنوية ودرجة التأثير على الآخرين وماهي خصائص الوظيفة التي يشغلها ؟ وما هي تصوراته المستقبلية عن الوظيفة؟ (زراردة،٢٠١٤،ص٤٦).

الخطوة الثانية: تحديد الفرص الوظيفية:

يمكن تحديد الفرص الوظيفية، من خلال ظروف العمل السائدة في المنظمة باعتبارها عامل مؤثر في تحديد الفرص الوظيفية خلال المسار الوظيفي للفرد عن طريق توافر المعلومات عن الهيكل التنظيمي سواء كان في نفس الإدارة أو الإدارات الأخرى عن طريق توافر المعلومات التنظيمية عن نفس الإدارة أو الإدارات الآخرى حتى تمكن المنظمة الفرد من استغلالها، أو من خلال دراسة الظروف الاجتماعية والأسرية والإقتصادية العامة باعتبارها العوامل الخارجية التي تؤثر على توافر الفرص الوظيفية سواء داخل أو خارج المنظمة، من خلال المعلومات التي توفرها إدارة المنظمة عن الوظائف من حيث الأجور والمكافآت (بكري،٢٠٠٦،ص٣٩).

الخطوة الثالثة: وضع الأهداف:

وضع الأهداف: هي الخطوة التي يحدد فيها الفرد هدفه الوظيفي في الأجل الطويل، حيث ترتبط هذه الأهداف بتحديد الفرص الوظيفية التي توفرها له المنظمة حتى يستطيع تخطيط مستقبله الوظيفي، وثقل مهاراته وقدراته الوظيفية (زراردة،٢٠١٤،ص٤٦).

الخطوة الرابعة: إعداد الخطة:

إعداد الخطة: هي الطريق الذى يسلكه الفرد للوصول إلى أهدافه المرجوة من خلال توجيه وإرشاد المسؤولين والمشرفين لمساعدته في تحديد الاجراءات المناسبة لتحقيق أهدافه العملية والوظيفية، وتحديد نقاط القوة التي تساعد الفرد في تخطيط مشروعاته في الأجل الطويل (بكرى،٢٠٠٦،ص٣٩).

الخطوة الخامسة: تنفيذ الخطة:

تنفيذ الخطة: تقوم المنظمة بتنفيذ الخطة حيث تقوم بالدعم التنظيمي لأفرادها عن طريق تحفيز المسؤولين لمرؤوسيهم في تطوير مسارهم الوظيفي عن طريق نقل الخبرات، وتدريبهم، وتوفير معلومات وبيانات عن إداراتهم للأماكن الشاغرة التي تتطلب مهارات وقدرات خاصة لكي يتم النقل رأسيا أو أفقيا من وظيفة الي أخري في نفس الإدارة أو من إدارة الي اخري أعلى مستوى، كما أن بيئة العمل لها دوراً كبيراً في تشجيع المسؤولين لمرؤوسيهم في تنمية وتطوير مسارهم الوظيفي من خلال تسهيل الإجراءات اللازمة التي يمكن من خلالها تنفيذ الخطط الفردية أثناء العمل (بكرى،٢٠٠٦،ص،٣٩).

ب- خطوات إدارة المسار الوظيفي:

إن عملية إدارة المسار الوظيفي للعاملين تمر بعدد من الخطوات، فهي ليست إجراء أو نشاط بسيط يقوم به العامل أو المنظمة وينتهي دورهما، بل هي عملية تضم سلسلة من الإجراءات التي يجب على كل من الطرفين القيام بها، لأن مسؤولية إدارة المسار الوظيفي وتطويره هي مسؤولية مشتركة لكل من الطرفين، ويمكن عرض أهم الخطوات التي تمر بها عملية إدارة المسار الوظيفي للعاملين(Rothwell&Kazanas,2003,pp313-3٢٦; غريب،٢٠١٤،ص٥٦-٥٩).

الخطوة الأولى: تقييم الذات:

تقييم الذات: بمعنى أن يجب على الفرد تحديد هويته، فيما يتعلق بإمكانياته وقدراته ومواهبه ومهاراته الشخصية، ونمط الشخصية، وظروف العمل المفضلة، من خلال الأسئلة التالية: من أنا؟ وماذا أريد أن أعمل؟ وما هي قيمي واهتماماتي؟ مع الانتباه لدرجة الأهمية لكل صفة من الصفات السابقة بالنسبة للفرد، وعلاقتها بخصائص الوظائف الموجودة على المسار الوظيفي المحتمل، مثل درجة الاستقلالية والأمان الوظيفي والأجور، ويجب تحديد نقاط القوة والضعف للفرد.

الخطوة الثانية: تصميم وتحديد نطاق المسار الوظيفي:

وتأتي هذه الخطوة بعد التعرف على الاهتمامات والحاجات في المرحلة السابقة يحدد الفرد مجال الأعمال المناسب له، ويختار المسار المناسب مع نقاط قوته، وتجنب نقاط الضعف،

يتم في هذه المرحلة دراسة هيكل الوظائف الموجودة في المنظمة، مع الانتباه لتقسيم الوظائف إلى مسارات وظيفية متميزة عن بعضها بعضا، مع التركيز على أن تكون هذه الوظائف مترابطة، ثم يتم تحديد مسؤوليات كل وظيفة من وظائف المسار والمتطلبات الأساسية اللازمة للمضي قدماً في المسار المحدد، ويمكن الاستعانة بمخرجات توصيف الوظائف.

الخطوة الثالثة: تحديد الفرص الوظيفية:

تسهم إدارة الموارد البشرية في المنظمة إلى توفير المعلومات اللازمة عن الوظائف المتنوعة، من حيث الأجور والمواصفات المطلوبة لشغل الوظيفة، وكذلك الإبلاغ عن الوظائف الشاغرة على المسارات الوظيفية من خلال مخرجات عملية تخطيط الموارد البشرية.

الخطوة الرابعة: تحديد استراتيجية المسار الوظيفي:

تحديد استراتيجية المسار الوظيفي تأتي هذه الخطوة من خلال تحليل البيئة الداخلية والخارجية واستغلال نقاط القوة والبعد عن نقاط الضعف.و يظهر أمام العاملين بالمنظمة عدة استراتيجيات لمساراتهم الوظيفية. من أهم هذه الاستراتيجيات :استراتيجية النمو والتخفيض والتنويع.

الخطوة الخامسة: تقييم بدائل المسارات التي يستطيع العامل الاختيار بينها:

وتتم هذه الخطوة للفرد بما يتناسب مع صفاته الشخصية ومؤهلاته العلمية والخبرات والمهارات التي يتمتع بها العامل، من خلال مساعدة رئيسه في العمل أو الزملاء أو أي جهة أخرى تقدم له النصح وتساعده في عملية اختيار المسار الوظيفي المناسب له.

الخطوة السادسة: إعداد الخطط:

ويقصد بإعداد الخطط هي التي يقوم بها الفرد عن طريق وضع وتحديد الاجراءات اللازمة له للوصول إلى أهدافه المستقبلية لمساره الوظيفي، من خلال تحديد الاحتياجات التدريبية التي تلزمه لإكمال النقص في الكفاءة والمعرفة في وضعه الحالي، حتى تكتمل لديه كل الشروط اللازمة للانتقال للوظيفة الآتية على مساره الوظيفي، وتستطيع المنظمة من خلال التوجيه المهني مساعدة العامل.

الخطوة السابعة: تنفيذ الخطة:

هذه الخطوة تقوم فيها الإدارة على مساعدة العاملين على تنفيذ الخطط الاستراتيجية لمساراتهم الوظيفية، مثل التدريب، والترقية، وظروف العمل المناسبة، وتوفير مستلزمات العمل وتوضيح تقييم الأداء ومعاييره بالنسبة للعاملين، حتى يستطيع العامل التلاؤم مع بيئته الوظيفية واستخدامها لتحقيق أهدافه.

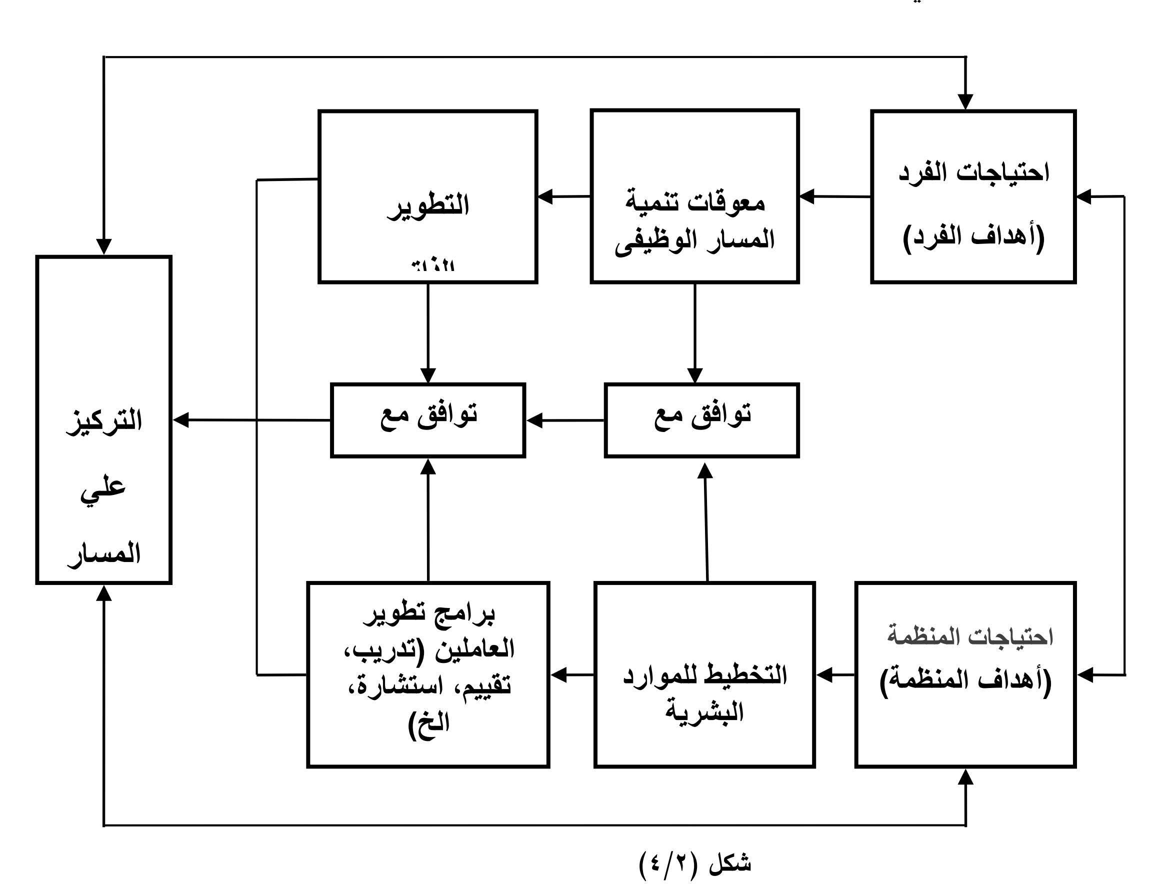
الخطوة الثامنة: متابعة وتقييم تنفيذ خطط المسار الوظيفي:

هذه الخطوة تأتي من خلال المراجعة المستمرة لكل عملية من عمليات إدارة المسار الوظيفي، بهدف تقييم الأداء الفعلي ومقارنته بمعايير الأداء الموضوعية، وذلك بهدف كشف

الانحرافات عن الخطة المرسومة ومعرفة أسبابها والعمل على معالجتها وإزالة تلك الأسباب المؤدية لها، والسعي لإيجاد الحلول المناسبة لها، ويعبر عن هذه الخطوة بالتغذية الراجعة التي تزود الإدارة والعاملين بمستوى تحقيق التقدم على طريق المسار الوظيفي للعاملين، وتبين كذلك الحاجة لتعديل الخطط أو الأهداف من عدمها.

سابعا: العلاقة بين تخطيط المسار الوظيفي وإدارة المسار الوظيفي:

قد يقوم الفرد بعملية تخطيط المسار الوظيفي على المستوى الشخصي له، مثل اختياره للوظيفة وتقييم ذاته وإستغلاله للفرص المتاحة بالمنظمة، ثم إعداد خطه إستراتيجية لمساره قابلة للتنفيذ، كل ذلك يشكل مفتاحاً أساسياً لتمكين الفرد من تنمية مساره الوظيفي، ويحسن مستوى وضوح المسار الوظيفي أمام الفرد مما يقلل من الأخطاء في القرارات المتعلقة بالعمل الناتجه عن عدم التوافق بين القيم الشخصية والقيم التنظيمية، فهى عملية مستمرة بين الفرد والمنظمة من أجل تحقيق التكامل والترابط بين مصالح الفرد مع المنظمة وقابليته للفرص التنظيمية المتاحة.... إن تنمية المسار الوظيفي للفرد لاتقتصر على الجانب التقنى لأن في هذه الحالة لايرى الفرد الصورة متكاملة لمتطلبات المنظمة، لذلك يجب التركيز على مختلف الجوانب الفردية والتنظيمية حتى تكون الصور كامله عن جميع جوانب العمل والنشاط في المنظمة (الهيتي، ٢٠٠٤،ص ص ٣٩-٤٠) ويوضح شكل (٣/٢) العلاقة بين تخطيط المسار الوظيفي وإدارة المسار الوظيفي.



شكل (٤/٢)

العلاقة بين تخطيط المسار الوظيفي، وإدارة المسار الوظيفي

المصدر:(الهيتي،٢٠٠٤)

يتبين من شكل (٣/٢) أن هناك ترابط بين تخطيط وإدارة المسار الوظيفي وجميع أنشطة إدارة الموارد البشرية الأخرى، حيث يعتبر كل من تخطيط وإدارة المسارات الوظيفية من أهم الأنشطة الأساسية والفعالة في إدارة الموارد البشرية فهما نقطة البداية، حيث يتم تحديد حجم العمالة الحالية كماً وكيفاً والاحتياجات المتوقعة في المستقبل، وفي المراحل التنفيذية يتم التغير والتنقل للأفراد ثم ترقيتهم وتدريبهم للمكانة الوظيفية الجديدة (بكري،٢٠٠٦،ص٣٩).

ويساعد تخطيط المسار الوظيفي من خلال رسم خرائط الإحلال الوظيفي في الكشف عن القيادات الإدارية الواعدة وتهيئة هذه الكوادر بدرجة عالية من المهارة، حتى تصبح جاهزةً لملء الشاغر في المواقع القيادية، لان الفراغ في هذه المواقع قد يولد نتائجاً سلبية كبيرةً على المنظمة، مثل عدم القدرة على إتخاذ القرارات في الوقت المناسب لحل بعض القضايا التي تتطلب الحل سريعاً.

ويعد الأداء عاملاً مهماً لإدارة المسار الوظيفي، لأنه من خلال التقييم المستمر للأداء يتم التعرف على مدى التقدم والنجاح في تحقيق أهداف المسار الوظيفي والتعرف على المشكلات وإيجاد حلول لها، ويساعد كذلك في كشف نقاط القوة والضعف في قدرات العامل ومهاراته التي قد تؤدي لتغيير المسار إذا لم يكن متوافقاً معها، (غريب،٢٠١٤، ص٣١).

وقد تقوم إدارة الموارد البشرية بإتاحة المعلومات للعاملين بالمنظمة عن المسارات الوظيفية عن طريق كتيب وصفي يحتوى على فرص التوظيف المتاحة بالمنظمة، أو عن طريق الإعلان عنها بمنشور يعلن عن الوظيفة الشاغرة مع كتابة المواصفات المطلوبة التي تؤهل الفرد لشغل الوظيفة المطلوبة (بكرى،٢٠٠٦،ص٣٩) لذلك يتم جمع المعلومات عن كل الوظائف بالمنظمة، حيث تتضمن كل وظيفة جديدة في المسار الوظيفي مهارة جديدة لم تكن موجودة في الوظيفة السابقة، وعندما ينقل الفرد من وظيفة إلى أخرى في نفس المسار الوظيفي يكون الهدف اكتساب مهارة وخبرة جديدة (بكرى،٢٠٠٦،ص٣٩).

وترتبط عملية تخطيط وإدارة المسار الوظيفي أيضاً بعملية النقل حيث يكون النقل بناء على رغبة العامل أو بقرار من الإدارة دون تدخل منه، ويعد النقل والتدوير الوظيفي من أساليب إدارة المسار الوظيفي لأنه ما قد يستخدما لزيادة خبرات العامل، وقد يستخدم النقل لمواجهة الجمود الوظيفي في آخر مراحل المسار الوظيفي للعامل، ويمكن أن يمثل حافزاً إيجابياً كلما انسجم مع ظروف العامل العائلية والشخصية وتوقعاته الشخصية. يعد تخطيط وإدارة المسار الوظيفي للعامل أداة استقطابية لجذب الموارد البشرية المؤهلة، لأن العامل الذي يجد اهتماماً من المنظمة في إدارة مساره الوظيفي سيسعى جاهداً للعمل لديها لأنها تحقق طموحاته ورغباته الوظيفية (غريب،٢٠١٤، ص٣١).

ويمثل التدريب جوهر عملية التخطيط والإدارة للمسار الوظيفي، لذلك يجب تحليل مستويات الخبرة والمهارات الحالية للعامل ومقارنتها بالمسميات المطلوبة للخطوة القادمة في المسار الوظيفي للتعرف على الفجوة التي بينهما، وملئها بالتدريب والرعاية المهنية، عند وجود خطة واضحة للمسارات الوظيفية للعاملين، تصبح قرارات الترقية مبنية على أساس علمي وعلى احتياجات واضحة ومحددة سلفاً وليس على أساس الرغبات والآراء، تساعد الحوافز على التفاعل

بين العامل والمنظمة وزيادة حماسه ورغبته بالأداء وولائه للمنظمة، لذلك تعمل المنظمة على تطوير برامج للحوافز بنوعيها المادية والمعنوية، مما يثير دافعية العامل للعمل بجد والسير قدماً في مساره الوظيفي وتنمية الطاقات الإبداعية لديه وتحقيق طموحاته المستقبلية (غريب،٢٠١٤، ص٣١).

كما ترتبط عملية التخطيط والإدارة للمسار الوظيفي بعملية تقييم الأداء للمنظمة التي تتيح للمنظمة فرصة الإختيار السليم بوضع الرجل المناسب في المكان المناسب ويكون هذا التقييم عن طريق المدير وإدارة الأفراد من خلال لجنة شؤون العاملين، ويساعد تقييم الأداء على تحديد ما يمكن أن نطلق عليه مؤشرات الأداء والتي تعبر عن المستوى الفعلي لهذه المعارف والمهارات والقدرات والسلوكيات الفردية، والتي يمكن من خلال مقارنتها بالمواصفات المعيارية التي تؤدى إلى تحديد الفجوة التطورية اللازمة للفرد (أسعد،٢٠١٠،ص٩٦) كما أن تقييم الأداء يقيس كفاءة الفرد طبقاً لمعايير مُعدة مسبقاً، ويبين مدى التوافق بين الفرد ووظيفته، ويكشف عن قدراته ومهاراته واستعداده للإنجاز والتقدم والتطور والابتكار ومدى تحمله للمسؤولية، وبتحليل تقييم الأداء يظهر نقاط القوة أو الضعف التي تمكن الإدارة من ترشيد عملية تخطيط المسار الوظيفي وإداراته للفرد (الهيتي،٢٠٠٤،ص٤٣).

الفصل الثالث
الدراسات السابقة
Literature Review

- **تمهيد**
- **أولاً: الدراسات التي تناولت العلاقة بين تنمية المسار الوظيفي وجودة حياة العمل (تنمية الفرض الأول)**
- **ثانياً: الدراسات التي تناولت العلاقة بين تنمية المسار الوظيفي (تخطيط المسارالوظيفي –إدارة المسار الوظيفي) وأبعاد جودة حياة العمل (تنمية الفرض الثاني)**
- **ثالثاً: الدراسات التي تناولت اختلافات إدراكات العاملين لتنمية المسار الوظيفي وجودة حياة العمل وفقاً للخصائص الشخصية (تنمية الفرض الثالث)**

تمهيد:

سوف يبدأ هذا الجزء بعرض للدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين تنمية المسار الوظيفي وجودة حياة العمل، من أجل تدعيم الأدلة للفرض الأول للبحث، ثم عرض مجموعة من الدراسات التى تناولت العلاقة بين تنمية المسار الوظيفي (تخطيط المسار الوظيفي- إدارة المسار الوظيفي) وأبعاد جودة حياة العمل. من أجل تدعيم الأدلة للفرض الثاني للبحث، ويلي ذلك عرض لمجموعة الدراسات التي تناولت العلاقة بين اختلاف العاملين الأداريين لتنمية المسار الوظيفي وجودة حياة العمل من أجل تدعيم الأدلة للفرض الثالث للبحث. ثم عرض النموذج المقترح للبحث.

أولاً: الدراسات التي تناولت العلاقة بين تنمية المسار الوظيفي وجودة حياة العمل:

اتفقت دراسة كل من (Rose et al.,2006;Zulkarnain et al.,2010) إلى أن تنمية المسار الوظيفي تُسهم في فهم الطرق والأساليب الحديثة التي تجمع بين إشباع احتياجات الفرد واحتياجات المنظمة، وأن هناك علاقة ذو دلالة إحصائية بين تنمية المسار الوظيفي وجود حياة العمل.

بينما تناولت دراسة (Chen et al.,2006) الي أن ارتفاع مستوى الرضا العام عن برامج تنمية المسار الوظيفي، يؤدى إلى ارتفاع مستوى إدراك العامليين بجودة حياة العمل، كما أن هناك علاقة تأثير متوسطة بين مراحل المسار الوظيفي (مرحلة الاستكشاف، مرحلة التأسيس، مرحلة النضوج والحفاظ، مرحلة التقاعد) ومستوى إدراك العاملين بجودة حياة العمل.

واتفقت دراسة كل من (الهيتي، ٢٠٠٤؛ العنقري، ٢٠١٠؛ Li and Yeo,2011) إلى أن هناك علاقة إيجابية بين تصورات الفرد لجودة حياة العمل و بين التصورات الجديدة لأدوار المنظمة نحو تنمية المسار الوظيفي، من خلال القدرات والمهارات الشخصية التي تؤثر بشكل مباشر على اتجاهات الفرد خلال حياته الوظيفية ، عن طريق دعم المنظمة لاستراتيجيات متكاملة في الأجل الطويل.

بينما توصلت دراسة (Parsa et al.,2014) إلى أن أبعاد تنمية المسار الوظيفي تتمثل في (تخطيط المسار الوظيفي، إدارة المسار الوظيفي) ولها تأثيراً إيجابي وفعال نحو تقييم الذات والتوجه نحو التطوير مما يرجع ذلك بفائدة نحو الفرد والمنظمة، كما يرى أن جودة حياة العمل تؤثر تأثيراً إيجابياً على الالتزام الوظيفي، والأداء الوظيفي، وانخفاض معدل الدوران، الاتصال والتواصل التنظيمي، وتعزز الكفاءة الذاتية واستراتيجيات المواجهة للتكيف مع بيئة العمل.

يتضح من خلال الدراسات السابقة أن تنمية المسار الوظيفي، تعتمد على إدراك الفرد لأهدافه الفردية خلال حياته الوظيفية، مما يؤدى إلى إدراك العاملين الإداريين بجودة حياة العمل.وبناءً على ذلك يمكن صياغة الفرض الأول على النحو التالي:

ثانياً: الدراسات التي تناولت العلاقة بين تنمية المسار الوظيفي (تخطيط المسار الوظيفي - إدارة المسار الوظيفي) وأبعاد جودة حياة العمل

توصلت دراسة (Nadarajah et al.,2012) أن هناك علاقة إيجابية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وتنمية المسار الوظيفي وأن هناك علاقة ارتباط إيجابية بين الأداء الوظيفي والإنتاجية والالتزام الوظيفي من خلال المشاركة التي تساعد على استثمار المسار الوظيفي الذى يساعد على تحسين فرص الترقي والتقدم الوظيفي.

واتفقت دراسة كل من (عبد المنعم، ٢٠١٢؛ العنقرى، ٢٠١٠ ؛ الهيتي، ٢٠٠٤ (Shujaat et al.,2013; Hutapea et al.,2016; Barnett and Bradley,2007 على أن هناك علاقة ذو دلالة إحصائية بين تنمية المسار الوظيفي (تخطيط المسار الوظيفي -إدارة المسار الوظيفي) والرضا الوظيفي، وأن كل من تنمية المسار الوظيفي وجودة حياة العمل متغيرين ذات تأثيراً إيجابياً على الرضا الوظيفي، والرضا الوظيفي يتأثر بتنمية المسار الوظيفي من خلال أنشطة التدريب والتنمية، مما يؤدى إلى تعزيز بيئة العمل، وتؤدى هذه العلاقة الي فوائد عديدة للمنظمة والعاملين الإداريين فيها، وتسهم أيضاً في تعزيز الرضا الوظيفي، ويُعتبر الرضا الوظيفي من أهم أبعاد جودة حياة العمل، بينما تنمية المسار الوظيفي تتوسط العلاقة الإيجابية بين دعم المنظمة لتنمية المسار الوظيفي والرضا الوظيفي.

كما اتفقت دراسة كل من (Dik et al.,2008 Patrick and Kumar,2011الحمصي، ٢٠١٤؛ الغامدي، ٢٠١٣) على أن أبعاد تنمية المسار الوظيفي تتمثل في (تخطيط المسار الوظيفي، وإدارة المسار الوظيفي). وأن هناك ارتباط إيجابي بين تخطيط المسار الوظيفي وإدارة المسار الوظيفي، وبين نظم المعلومات الحديثة وتقييم الأداء من خلال قدرة الفرد على التصور المستقبلي لديه وتحديد أهدافه المطلوبة.

وتوصلت دراسة كل من (Barnett and Bradley,2007 ; Nadarajah et al.,2012) إلى أن دعم المنظمة لتنمية المسار الوظيفي يكون من خلال استراتيجيات ممارسات الموارد البشرية التي تؤثر على الأداء الوظيفي الأكاديمى تجاه تنمية المسار الوظيفي، وتتمثل هذه الاستراتيجيات في استراتيجيات رسمية وتتمثل في (تخطيط المسار الوظيفي، والتدريب، ومراكز التقييم) وإستراتيجيات غير رسمية (التنمية والتدريب، فرق العمل، تخطيط الموارد البشرية، تقييم الأداء، تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، العمل الجماعى والإنترنت) وتقوم هذه الاستراتيجيات على التعاون وتعزيز الحياة الشخصية والرضا الوظيفي من خلال المشاركة في سلوكيات إدرة المسار الوظيفي، وهذا يدل على أن تنمية المسار الوظيفي متغير في غاية الأهمية بالنسبة للفئات الوظيفية في أى منظمة، لان المسار الوظيفي يسعى دائماً إلى التوافق والتكامل بين المنظمة والفرد. وقد تناولت دراسة كل من Kasraia et al.,2014; Pour et al.,2014; (Shekari et al.,2014) أن جودة حياة العمل متغير مستقل له علاقة إيجابية على غيره من المتغيرات السلوكية، مثل الرضا الوظيفي، وضغوط العمل، وسلوك المواطنة التنظيمية الأداء الوظيفي، واعتمدت هذه الدراسات في معظمها على أبعاد (الأجور والمكافآت،

وأسلوب الإشراف، والرضا الوظيفي، وفرص الترقي والتقدم الوظيفي). ويلخص الباحث يتناول الدراسات السابقة لأبعاد جودة حياة العمل في جدول (١/٢).

جدول (١/٢)
تناول الدراسات السابقة لأبعاد جودة حياة العمل (QWL)

الدراسة	الأبعاد
Rose,etal,2006	الرضا الوظيفي، التوازن بين الحياة الشخصية والاجتماعية، بيئة العمل المادية، البيئة الاجتماعية، النظام الإداري، الالتزام الوظيفي، الإثراء الوظيفي، المشاركة الفعالة، ومكان العمل، علاقات العمل، ضغوط العمل
Li,2011	فرص الترقي والتقدم الوظيفي، الدعم التنظيمي
Islam,2012	سياسة الأجوروالمكافآت، فرص الترقي والتقدم الوظيفي، الإشراف المناسب، بيئة العمل، التوازن بين الحياة الشخصية والعملية، ظروف العمل، ضغوط العمل
Kashni,2012	التعويض المناسب والعادل، بيئة عمل أمنة وصحية، الأمن والأمان الوظيفي، تنمية القدرات البشرية، الاندماج الاجتماعى، التمسك بالمبادئ الدستورية، الأهمية الاجتماعية، الحياة الكاملة
Ahmad,2013	الرضا الوظيفي، بيئة العمل، الصحة والسلامة المهنية، الأمن الوظيفي، الوضع الحالي للمنظمة، ضغوط العمل، توازن الحياة العملية، العلاقات الإنسانية
Tinuke,2013	الأجور والمكافآت، الرضا الوظيفي، فرص الترقي والتقدم الوظيفي، ظروف العمل، ساعات العمل، الصحة والسلامة المهنية، النظم والقوانين، المزايا المادية والعينية، إدارة السلوك تجاه الفرد، ضغوط العمل، التوازن بين الحياة الشخصية والعملية، الأمن الوظيفي، التدريب، المشاركة في صنع القرار، الاعتبارات الفنية والإقتصادية
Arife and Ilyas,2013	التعويضات والمكافآت، الرضا الوظيفي، الترقية، توازن حياة العمل، مناخ العمل، وقيمة العمل، الأمن الوظيفي، التمكين، عمليات الجودة، ضغوط العمل، العلاقات الإنسانية
Aslani,et al,2013; Parvar,et al,2013	التعويضات، فرص الترقي والتقدم الوظيفي، بيئة عمل أمنة وصحية، تنمية القدرات والمهارات، الرقابة، التوازن بين الحياة الشخصية والعملية، العلاقات الاجتماعية
Parsa,et al,2014	الصحة والسلامة المهنية، الظروف الاقتصادية، الظروف الاجتماعية، والكفاءة الذاتية
Shekari,et al,2014	التعويض المناسب والعادل، فرص النمو والأمان الوظيفي، ظروف العمل الأمنة، وتنمية القدرات، الدستورية، التوافق الاجتماعي، العمل والمساحة الإجمالية للحياة العملية
Swamy and Rashmi,2015	التعويضات والمكافآت، الرضا والأمن الوظيفي ، بيئة العمل، ثقافة المنظمة والمناخ التنظيمي، العلاقات الاجتماعية والتعاون، التنمية والتدريب، التسهيلات، استقلالية العمل، كفاية الموارد
Hutapea,et al,2016	الأجور والمكافآت، الإشراف، ظروف العمل، تصميم العمل، فرص المشاركة في صنع القرار، الأمن الوظيفي، تصميم الوظائف، جودة التفاعل، التنمية والتدريب، المشاركة في صنع القرار، البيئة الاجتماعية الملائمة، وظيفة المحاذاة المادية
المغربي،٢٠٠٤	الأجور والمكافآت، أسلوب الإشراف، المشاركة في إتخاذ القرارات، ظروف العمل المعنوية، خصائص الوظيفة، وجماعة العمل
صديق،٢٠٠٥	الإشراف والمشاركة، ظروف العمل المادية والمعنوية، خصائص الوظيفة، وجماعة العمل

نظم الأجور والمكافآت، فرص الترقي والتقدم الوظيفي، بيئة عمل صحية وأمنة، إتاحة الظروف البيئية المعنوية المدعمة، المشاركة الفعلية، والاستقرار الأمان الوظيفي، إعادة تصميم وإثراء الوظائف، الحوافز المادية والمعنوية، فرق عمل متكاملة، العدالة الاجتماعية	جاد الرب، ٢٠٠٩
نظام الأجور والمكافآت، فرص النمو والتطور الوظيفي، المشاركة، بيئة عمل أمنة، التنمية والتدريب	ديوب، ٢٠١٣
أبعاد مرتبطة بالجوانب المادية والإقتصادية (الأجور والمكافآت، فرص الترقي والتقدم الوظيفي) ومن الجوانب التنظيمية (أسلوب الإشراف، المشاركة، الالتزام الوظيفي، الأستقرار والأمان الوظيفي، وبرامج التدريب والتعليم) أما من جانب بيئة العمل المادية والمعنوية (الأمن والصحة المهنية، التوازن بين الحياة الشخصية والعملية، العلاقات الاجتماعية)	ماضى، ٢٠١٤
نظام الأجور والمكافآت، فرص النمو والتطور الوظيفي، المشاركة، بيئة عمل أمنة، التنمية والتدريب	ديوب، ٢٠١٣

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على الدراسات السابقة

يتبين من جدول (١/٢) أن اختلاف الدراسات العربية والأجنبية في تحديد عدد ونوعية أبعاد جودة حياة العمل، يرجع إلى الجهود المبذولة من قبل الباحثين لتحقيق جودة حياة العمل في المنظمات سواء كانت حكومية أو غير حكومية، لمواكبة المستجدات الحديثة، وإشباع الاحتياجات والطموحات للعاملين وعدالة الحفاظ على كرامتهم وخصوصياتهم، وأن معظم الدراسات التي تناولت أبعاد جودة حياة العمل اعتمدت في معظمها على (الأجور والمكافآت، وأسلوب الإشراف، والرضا الوظيفي، وفرص الترقي والتقدم الوظيفي)، وقد اعتمد البحث على خمس أبعاد، لإن هذه الأبعاد تُعتبر أكثر الأبعاد التي شكلت تصورات العاملين الإداريين عن جودة حياة العمل.

بناءً على ما سبق يمكن الافتراض أن تنمية المسار الوظيفي المتمثلة في تخطيط المسار الوظيفي سوف تخلق وتوجه طاقة الفرد نحو تخطيط مسارة الوظيفي للمستقبل، أما إدارة المنظمة للمسار الوظيفي سوف تخلق العمل الجاد ومواجهة الصعوبات نحو مستقبل أفضل للفرد، وتجعل الموظف أكثر استعداداً لتحقيق الأهداف الفردية والتنظيمية. بناءً على ذلك يمكن صياغة الفرض الثاني على النحو التالي:

ثالثاً: الدرسات التي تناولت اختلافات في إدراكات العاملين الإداريين نحو تنمية المسار الوظيفي وجودة حياة العمل وفقاً للخصائص الشخصية.

اتفقت دراسة كل من (Arif and Ilyas,2013; Tinuke, ٢٠١٣) في أن جودة حياة العمل تنظر إلى القدرة الشخصية دون النظر إلى (السن، النوع)، وهذا يجعل الحياة أكثر وضوحا وهى السمة المطلوبة لجودة حياة العمل في الجامعات المصرية، كما توجود اختلافات معنوية في إدراك جودة حياة العمل ترجع إلى وجود فجوات كبيرة بين النوعين (الذكر، الأنثى) بالنسبة لبعض أبعاد جودة حياة العمل مثل بعدي الأجور والتعويضات، وفرص التقدم والنمو الوظيفي، في حين لا يوجد فروق معنوية ترجع لمتغير النوع بالنسبة لباقي الأبعاد.

واتفقت معها دراسة (ديوب، ٢٠١٤) أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين المستقصي منهم في المنظمات محل الدراسة بالنسبة لإدراكهم لجودة حياة العمل تعزى

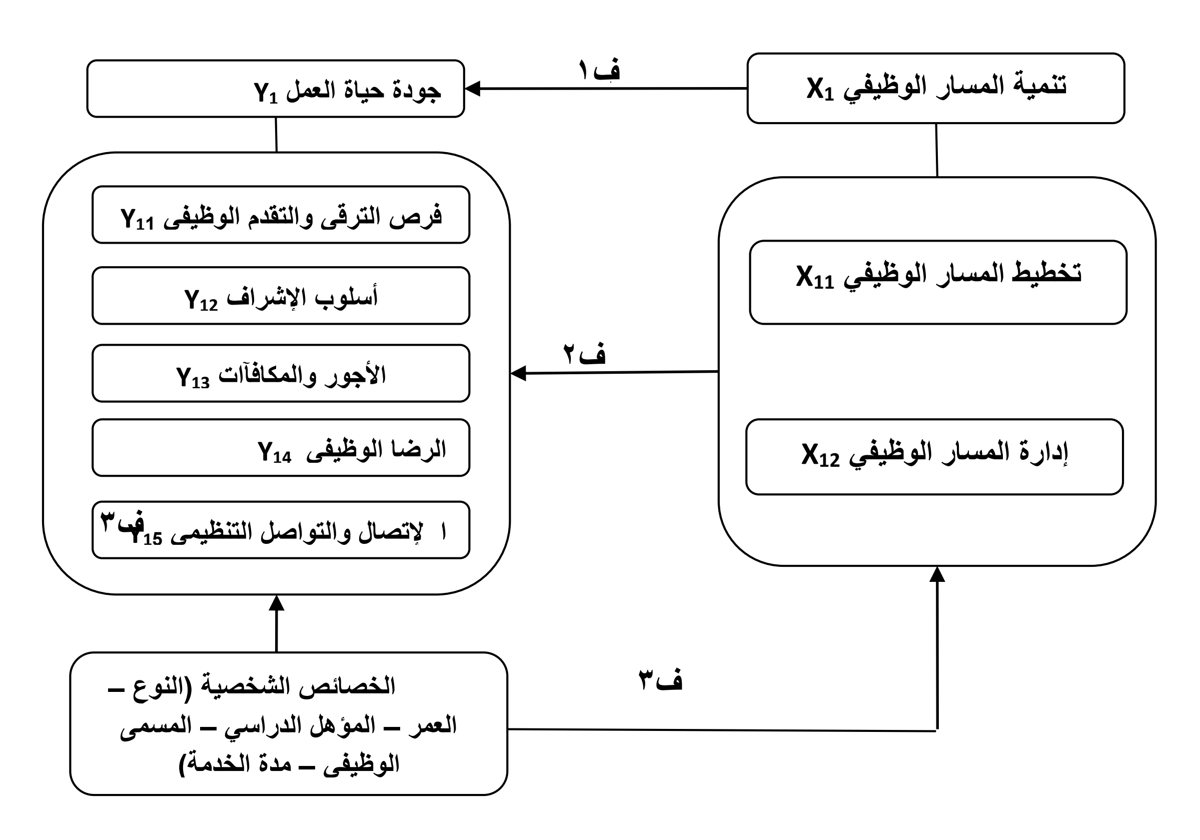
لمتغيراتهم الديموغرافية، بينما كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات العاملين حول الرضا عن المسار الوظيفي ترجع إلى المسمى الوظيفي.

في حين أشارت دراسة كل من (Zulkarnain et al.,2010 ؛ الهيتي، ٢٠٠٤) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات أفراد عينة البحث حول الرضا عن المسار الوظيفي تعزى إلى المتغيرات الشخصية (النوع، والعمر، والمؤهل العلمي، والخبرة العملية)، وبالتالي فإن الفرض الثالث للبحث يفترض وجود اختلافات معنوية في اتجاهات العاملين نحو جودة حياة العمل وتنمية المسار الوظيفي باختلاف الخصائص الشخصية (النوع- والعمر- والمؤهل الدراسى- والمستوى الوظيفي- ومدة الخدمة). بناءً على ذلك يمكن صياغة الفرض الثالث كما يلى:

- **الفرض الثالث :** "لا توجد اختلافات ذو دلالة إحصائية لإدراكات العاملين الإداريين لجودة حياة العمل وتنمية المسار الوظيفي (تخطيط المسار الوظيفي- وإدارة المسار الوظيفي) وفقاً للخصائص الشخصية (النوع، والعمر، والمؤهل الدراسي، والمسمى الوظيفي، ومدة الخدمة)".

رابعاً: نموذج المقترح للبحث:

فيما يلي نموذج البحث المقترح الذي يعكس فروض البحث للعلاقات المباشرة وغير المباشرة بين متغيرات البحث.



المصدر: من إعداد الباحث

شكل (١/٢)

النموذج المقترح للبحث

يتبين من الشكل (١/١) أن الهدف الرئسي لهذا البحث هو أثر تنمية المسار الوظيفي (كمتغير مستقل) على جودة حياة العمل (كمتغير تابع)، وكذلك دراسة طبيعة العلاقة بين تنمية المسار الوظيفي (تخطيط المسار الوظيفي- إدارة المسار الوظيقى) وأبعاد جودة حياة العمل (فرص الترقي والتقدم الوظيفي، أسلوب الأشراف، الأجور والمكافآت، الرضا الوظيفي، الاتصال والتواصل التنظيمي). بالإضافة للتعرف على مدى وجود اختلافات معنوية في أراء المستقصى منهم حول تنمية المسار الوظيفي وأبعاد جودة حياة العمل وفقاً للبيانات الشخصية.

قائمة المراجع

- أولاً: المراجع باللغة العربية

- ثانياً: المراجع باللغة الانجليزية

أولاً: المراجع باللغة العربية

أ- الكتب

١. إدريس، ثابت عبد الرحمن، (٢٠١٢): بحوث تسويق: **أساليب القياس والتحليل واختبار الفروض**، الطبعة الخامسة، الدار الجامعية، الأسكندرية.

٢. الإمام، وفقي السيد، (٢٠١٠): **البحث العلمي إعداد مشروع البحث وكتابة التقرير النهائي**، الطبعة الأولى، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة.

٣. جاد الرب، سيد محمد، (٢٠٠٩): "**الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية**" مكتبة الكتب العربية: قناة السويس.

٤. رضوان، طارق رضوان محمد، (٢٠١٩): السلوك التنظيمي، طنطا، مطبعة غباشي للنشر والتوزيع.

ب- الرسائل وبحوث غير منشورة

١. أبو العطا، سناء أحمد حسنين (٢٠١٩) أثر تنمية المسار الوظيفي على جودة حياة العمل دراسة تطبيقية. **رسالة ماجستير غير منشورة**

٢. الطبال، عبد الله أحمد، (٢٠٠٤): **جودة الحياة الوظيفية وعلاقتها بالإلتزام التنظيمي للعاملين:** دراسة ميدانية: رسالة ماجستير، جامعة قناة السويس.

٣. الغامدي، فوزية بنت على حضر، (٢٠١٣): "**تصور مستقبلي لتخطيط وتنمية المسار الوظيفي لتحقيق الميزة التنافسية في مؤسسات التعليم العالي السعودي**" رسالة دكتوراه، جامعة أم القرى.

٤. الفاضل، عبد العزيز بن محمد بن عبد العزيز، (٢٠١١): "**تخطيط المسار الوظيفي وانعكاساتة على الأمن الوظيفي**" : من وجهة نظر العاملين في وزارة التربية والتعليم، رسالة ماجستير جامعة نايف- الرياض.

٥. بورواس، فائز، (٢٠٠٨): " **تخطيط المسار الوظيفي**": دراسة حالة مؤسسة الأسمنت، عين التونة- باتية- رسالة ما جستير.

٦. جرايدى، أسماء و شطاح، شهيناز،(٢٠١٣): "**أثر الرضا الوظيفي على تحقيق الولاء التنظيمي**" دراسة حالة جامعة قاصدى مرباح ورقلة- كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التيسير. رسالة ماجستير.

٧. جلال الدين، بوعطيط، (٢٠٠٩): "**الاتصال التنظيمى وعلاقتة بالأداء الوظيفي**" : دراسة ميدانية على العمال المنفذين بمؤسسة سونلغاز عنابة، رسالة ماجستير.
٨. حساين، يمينية و دفرور، أسماء، (٢٠١٣): "**أثر تخطيط المسار الوظيفي على رفع كفاءات الأفراد**": دراسة حالة المديرية الجهوية للإنتاج لمؤسسة سوناك طراك حاسى مسعود، رسالة ماجستير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة.
٩. زرادة، رباب، (٢٠١٤): "**القيم التنظيمية وعلاقتها بتخطيط المسارات الوظيفي**" : دراسة ميدانية على عينة من عمال المؤسسة الاستشفائية المتخصصة في طب النساء والتوليد وطب وجراحة الأطفال "قراقب عمار" بسكرة، رسالة ماجستير – الجزائر.
١٠. طبيل، محمد احمد عبد الله، (٢٠١٣): "**تخطيط المسار الوظيفي وعلاقته بالفاعلية التنظيمية**" وزارتى العمل والشئون الاجتماعية، جامعة الأقصى، رسالة ماجستير – فلسطين.
١١. عدوان، منير زكريا أحمد، (٢٠١١): "**واقع سياسة الإختيار والتعيين وأثرها على المسار الوظيفي للعاملين في المصارف العاملة في قطاع غزة**" الجامعة الإسلامية، رسالة ماجستير – فلسطين.
١٢. ماضي، خليل اسماعيل إبراهيم، (٢٠١٤): "**جودة الحياة الوظيفية واثرها على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين**" دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية. Diss. جامعة قناة السويس، رسالة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال.
١٣. وادى، رشدى و ماضى، كامل، (٢٠٠٧): " **تخطيط المسار الوظيفي للمدراء**" في الجامعة الإسلامية– غزة– وجهة نظر ذاتية، رسالة ماجستير.

ج- مجلة علمية أو دوريات

١. أسعد، عبد الله محمد، (٢٠١٠): "**دور تقييم الأداء الفعال في تنمية المسار الوظيفي:** نموذج مقترح لنظام تقييم الأداء" مجلد ٤٧،ع٤، مصر.
٢. الحمصي، دانيال طالب، (٢٠١٤): "**أثر التدريب في تنمية المسار الوظيفي للعاملين**" : دراسة ميدانية على العاملين في مديرية مالية حمص، مجلد (٣٦) العدد (٥) جامعة تشرين
٣. العنقرى، عبد العزيز بن سلطان، (٢٠١٠): "**تخطيط المسار الوظيفي وأثره على رضا العاملين**" في وزارة التربية والتعليم بمحافظة الطائف، كلية العلوم الإدارية والمالية– جامعة الطائف– المجلة العلمية لقطاع كلية التجارة– القاهرة

٤. المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح، (٢٠٠٤): "**جودة حياة العمل وأثرها في تنمية الاستغراق الوظيفي**": دراسة ميدانية" مجلة البحوث التجارية، كلية التجارة، جامعة الزقازيق، المجلد السادس والعشرين، العدد الثانى.

٥. الهيتي، صلاح الدين، (٢٠٠٤): "**أثر تطوير المسار الوظيفي في رضا العاملين**" : دراسة ميدانية في عدد من الجامعات الأردنية، مجلد (٢٠)، العدد الثانى جامعة موتة– الأردن.

٦. بكرى، عماد نور الدين، (٢٠٠٦): "**تخطيط المسار الوظيفي كأحد أدوات جودة الإدارة وتحقيق أهداف المنظمة ورقة عمل**" مجلد (٤٤,٤٥) العدد (١,٢) مصر.

٧. بورواس، فائز، (٢٠١٦): "**تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز إستراتيجية تخطيط المسار الوظيفي بمجمع صيدال**" مجلد ع٣٨، الجزائر.

٨. ديوب، أيمن حسن، (٢٠١٣): "**أثر التعليم التنظيمي في تطوير المسار الوظيفي**" : دراسة تطبيقية في قطاع المصارف، مجلة جامعة دمشق للعلوم الإقتصادية والقانونية، مجلد٢٩، العدد الثانى.

٩. رفاعى، رجب حسين محمد، (٢٠١٣): "**تأثير جودة حياة العمل كمتغير وسيط في العلاقة بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي**" : دراسة ميدانية بالتطبيق على المستشفيات الحكومية بمحافظة الطائف، العدد (٥٥)، كلية التجارة اسيوط– مصر.

١٠. عبد المنعم، أسامة، (٢٠١٢): "**نموذج مقترح لتطوير المسار الوظيفي كمدخل لتعزيز الرضا والالتزام الوظيفي**" : دراسة ميدانية، مجلة آفاق جديدة، العدد الثانى.

١١. غنيم، نبيلة، (٢٠١٠): "**المسار الوظيفي: مفهومه، فوائده، مراحلة، متطلبات تخطيطه**" مجلد (٢٨) العدد (١٢٧)، مصر.

د– مؤتمرات

١. جاد الرب، سيد، (٢٠٠٩): "**جودة الحياة الوظيفية في منظمات الأعمال العصرية**" مؤتمر في الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية جامعة قناة السويس– القاهرة.

٢. ماهر ، احمد، (٢٠٠٧): إدارة الموارد البشرية .(ط٩). الاسكندرية ، الدار الجامعية.

٣. مصطفي، أحمد سيد، (٢٠٠٨): "**المتغيرات المعاصرة وانعكاساتها على إدارة الموارد البشرية**" مؤتمر إدارة الموارد البشرية ومتطلبات تخطيط المسار الوظيفي في القطاع الحكومى مايو ٢٠٠٨، مصر.

هـ - نشرات

١. ادريس، ثابت عبد الرحمن، (٢٠١٢): "**مدخل جديد لاستراتيجية تقسيم السوق الى قطاعات:** دراسة تطبيقية لنموذج كشف التفاعل التلقائي."

ثانياً: المراجع باللغة الأجنبية

١. Ahmad, S. (2013). Paradigms of quality of work life. ***Journal** of Human Values*, *19*(1), 73-82.

٢. Arif, S., & Ilyas, M. (2013). Quality of work-life model for teachers of private universities in Pakistan. *Quality Assurance in Education*, *21*(3), 282-298.

٣. Aslani, G., Abdollahi, B., & Torabi, N. (2013). A study on the relation between quality of work life and four career anchors among the personnel of Esfahan's Iron Foundry Organization. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, *83*, 208-213.

٤. Baruch, Y. (2006). Career development in organizations and beyond: Balancing traditional and contemporary viewpoints. *Human resource management review*, *16*(2), 125-138.

٥. Barzegar, M., Afzal, E., Tabibi, S. J., Delgoshaei, B., & Koochakyazdi, S. (2012). Relationship between leadership behavior, quality of work life and human resources productivity: data from Iran. *International Journal of Hospital Research*, *1*(1), 1-14.

٦. Bernes, K., & Magnusson, K. (1996). A description of career development services within Canadian organizations. ***Journal** of Counseling & Development*, *74*(6), 569-574.

٧. Chen, T. Y., Chang, P. L., & Yeh, C. W. (2006). The effects of career development programs on R&D personnel in Taiwan. *Asia Pacific Journal of Human Resources, 44*(3), 318-341.

٨. Chinomona, R., & Dhurup, M. (2014). The influence of the quality of working life on employee job satisfaction, job commitment and tenure intention in the SME sector in Zimbabwe. *South African **Journal** of Economic and Management Sciences*, *17*(4), 363-378.

٩. Dik, B. J., Sargent, A. M., & Steger, M. F. (2008). Career development strivings: Assessing goals and motivation in career decision-making and planning. ***Journal** of Career Development*, *35*(1), 23-41.

١٠. Edvardsson, B., & Gustavsson, B. (2003). Quality in the work environment: a prerequisite for success in new service development. *Managing Service Quality: An International **Journal***, *13*(2), 148-163.

١١. Fapohunda, Tinuke.M. (2013). An evaluation of the perceptions and experiences of quality of work life in Nigeria. *International **Journal** of Academic Research in Management (IJARM) Vol*, *2*, 86-98.

١٢. Hutapea, A. S., Hasiholan, L. B., & Paramita, P. D. (2016). EFFECT OF CAREER DEVELOPMENT AND QUALITY OF WORK LIFE ON JOB SATISFACTION MEDIATED PERSON ORGANIZATION FIT (STUDY OF EMPLOYEES PT. HD TRANS SEMARANG). ***Journal** of Management*, *2*(2).

١٣. Islam, M. M. B. (2012). Factors affecting quality of work life: An analysis on employees of private limited companies in Bangladesh. *Global **Journal** of Management and Business Research*, *12*(18).

١٤. K. Yeo, R., & Li, J. (2013). In pursuit of learning: sensemaking the quality of work life. *European **Journal** of Training and Development*, *37*(2), 136-160.

١٥. Kang, L. S., & Deepak. (2013). Determinants of Quality of Work Life: A Case of Veterinary Doctors in Punjab. *Management and Labour Studies*, *38*(1-2), 25-38.

١٦. Kashani, F. H. (2012). A review on relationship between quality of work life and organizational citizenship behavior (Case Study: An Iranian Company). ***Journal** of Basic and Applied scientific research*, *2*(9), 9523-9531.

١٧. Kellett, J. B., Humphrey, R. H., & Sleeth, R. G. (2009). Career development, collective efficacy, and individual task performance. *Career Development International*, *14*(6), 534-546.

١٨. Krahn, H., Hughes, K. D., & Lowe, G. S. (2010). *Work, industry, and Canadian society*. Cengage Learning.

١٩. Lee, J. S., Back, K. J., & Chan, E. S. (2015). Quality of work life and job satisfaction among frontline hotel employees: a self-determination and need satisfaction theory approach. *International **Journal** of Contemporary Hospitality Management*, *27*(5), 768-789.

٢٠. Lent, R. W., Brown, S. D., & Hackett, G. (1994). Toward a unifying social cognitive theory of career and academic interest, choice, and performance. ***Journal** of vocational behavior*, *45*(1), 79-122.

٢١. Li, J., & Yeo, R. K. (2011). Quality of work life and career development: perceptions of part-time MBA students. *Employee Relations*, *33*(3), 201-220.

٢٢. Mahamood, Y., & Omar, F. (2010). Implication of Career Development And Demograpic Factors on Quality of Work Life. ***Jurnal** Psikologi*, *37*(1), 23-33.

٢٣. Markaki, E. N., Sakas, D. P., & Chadjipantelis, T. (2013). Communication management in business. The latent power for career development. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, *73*, 319-326.

٢٤. Nadarajah, S., Kadiresan, V., Kumar, R., Kamil, N. N. A., & Yusoff, Y. M. (2012). The relationship of HR practices and job performance of academicians towards career development in Malaysian private higher institutions. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, *57*, 102-118.

٢٥. Parsa, B., Idris, K. B., Samah, B. B. A., Wahat, N. W. B. A., & Parsa, P. (2014). Relationship between quality of work life and career advancement among Iranian academics. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, *152*, 108-111.

٢٦. Parvar, M. R. F., Allameh, S. M., & Ansari, R. (2013). Effect of quality of work life on organizational commitment by SEM (Case Study: OICO Company). *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, *3*(10), 135.

٢٧. Patrick, H. A., & Kumar, A. (2011). Career management, employee development and performance in Indian information technology organizations. *Business Management Dynamics*, *1*(5), 24.

٢٨. Piedmont, R. L. (2014). Inter-item correlations. *Encyclopedia of quality of life and well-being research*, 3303-3304.

٢٩. Pour, H. Z., Rahmani, M. N., & Qureshi, A. (2014). The Study of Relationship between Quality of Work Life and Job Satisfaction of High School Teachers in Bandar Abbas. *Am. J. Life. Sci. Res*, *2*(1), 118-124.

٣٠. Renee Barnett, B., & Bradley, L. (2007). The impact of organisational support for career development on career satisfaction. *Career development international*, *12*(7), 617-636.

٣١. Rose, R. C., Beh, L., Uli, J., & Idris, K. (2006). An analysis of quality of work life (QWL) and career-related variables. *American **Journal** of Applied Sciences*, *3*(12), 2151-2159.

٣٢. Rothwell, W. J., & Kazanas, H. C. (2004). *The Strategic Development of Talent. Human Resource Development Press*(p. 4). ISBN 0-87425-752-2.

٣٣. Rozli, Z., & Zulkarnain, Z. (2010). Noise control using coconut coir fiber sound absorber with porous layer backing and perforated panel. *American **Journal** of Applied Sciences*, *7*(2), 260-264.

٣٤. Sh, K., & Sh, P. (2014). The relationship between quality of work life, job stress, job satisfaction and citizenship behavior in oshnaviyeh hospital's staff. ***Journal** of Patient Safety & Quality Improvement*, *2*(2), 77-81.

٣٥. Shekari, G., Monshizadeh, M., & Ansari, M. (2014). Investigating the relationship between quality of working life (based on Walton's model) and employees' performance (based on annual performance evaluation scores) in Water and Wastewater Office, KhorasanRazavi. *Interdisciplinary **Journal** of Contemporary Research in Business*, *6*(1), 254-268.

٣٦. Shujaat, S., Sana, S., Aftab, F., & Ahmed, I. (2013). Impact of career development on employee satisfaction in private banking sector Karachi. *Journal of Management and Social Sciences*, *9*(2),1-8.

٣٧. Sinha, C. (2012). Factors affecting quality of work life: Empirical evidence from Indian organizations. *Australian **Journal** of Business and Management Research*, *1*(11), 31-40.

٣٨. Swamy, D. R., Nanjundeswaraswamy, T. S., & Rashmi, S. (2015). Quality of work life: scale development and validation. *International **Journal** of Caring Sciences*, *8*(2), 281.

٣٩. Taher, A. (2013). Variations of quality of work life of academic professionals in Bangladesh: A discriminant analysis. *European **Journal** of Training and Development*, *37*(6), 580-595.

٤٠. Tavakol, M., & Dennick, R. (2011). Making sense of Cronbach's alpha. *International **journal** of medical education*, *2*, 53.

٤١. Timossi, L. D., Pedroso, B., Francisco, A. D., & Pilatti, L. A. (2008, October). Evaluation of quality of work life: an adaptation from the Walton's QWL model. In *International Conference on Industrial Engineering and Operations Management-ICIEOM* (Vol. 14, pp. 1-13).

٤٢. Yong, A. G., & Pearce, S. (2013). A beginner's guide to factor analysis: Focusing on exploratory factor analysis. *Tutorials in quantitative methods for psychology*, *9*(2), 79-94.